Editor:
Suryadi, M.A

STRATEGI PENINGKATAN MUTU
PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM SWASTA

Imam Turmudi

Aswaja

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Haji Achmad Siddiq

JEMBER – INDONESIA

STRATEGI PENINGKATAN MUTU PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM SWASTA

OLEH:
IMAM TURMUDI

KATA PENGANTAR

Oleh: Prof. Dr. H. Babun Soeharto, SE., MM.

Rektor IAIN Jember

Bismillahir Rahmanir Rahim

Alhamdulillah, buku yang berjudul “Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta” Buku yang ditulis oleh saudara Imam Turmudi (Dosen Fakultas Dakwah IAIN Jember), saya menyambut gembira atas kerja keras dan kerseriusan penulis hingga dapat diterbitkannya buku ini. Harapan saya, mudah-mudahan buku ini akan menambah khasanah keilmuan dan dapat dimanfaatkan secara optimal oleh pembaca. Buku ini merupakan karya yang sangat relevan bila dikaji pada zaman sekarang. Mengingat saat ini meskipun kita memasuki masa modernisasi pendidikan sudah berkembang, teknologi sudah menguasai dunia serta pola pemikiran manusia sudah mulai terbuka dengan menerima segala perubahan disetiap aspek kehidupan. Namun itu hanya segelintir hal yang membanggakan bagi kita semua. Namun disisi lain berkaitan dengan organisasi yang harus menghadapi segala bentuk perubahan situasi. Perubahan tersebut dapat saja kecil dan tidak signifikan, tetapi meskipun demikian, setiap perubahan harus tetap ditanggapi oleh manajer. Pengaruh proses manajemen strategis, manajer akanselalu mempertimbangkan setiap keputusan, akan lebih teliti dalam menentukan relevansi variabel-variabel yang harus di ambil terkait tindakan yang akan dilakukannya. Proses manajemen strategikakan mengarahkan manajer untuk lebih baik dalam menghadapi perubahan lingkungan yang serba tidak pasti.

Buku ini hadir sebagai tambahan referensi serta memperluas khazanah kajian keilmuan bagi insan akademisi. Disini letak Perguruan Tinggi swasta untuk memberikan pengetahuan dan pemahaman bahwasanya strategi dan tantangan perguruan tinggi swasta banyak memerlukan inovasi strategi demi tegak berdirinya lembaga tersebut. Alasan terakhir, manajemen strategis menjadi penting karena terlibat dalam setiap keputusan yang dibuat oleh manajer termasuk manajer pada lembaga pendidikan.Saat ini, manajemen strategik tidak hanya dipergunakan pada lembaga profit saja melainkan pada lembaga pendidikan juga sudah diteterapkan.

Pengelolaan dan regulasi perguruan tinggi di Indonesia dilakukan oleh Kementerian Pendidikan Nasional. Pimpinan (Rektor) Perguruan Tinggi Negeri merupakan pejabat eselon di bawah Menteri Pendidikan Nasional. Perguruan tinggi yang dikelola kementerianatau lembaga pemerintah non kementerian yang umumnya merupakan perguruan tinggi kedinasan, misalnya Sekolah Tinggi Akuntansi Negara yang dikelola oleh Kementerian Keuangan.

Untuk di Indonesia, pengelolaan perguruan tinggi diperbolehkan di kelola oleh masyarakat/swasta selain oleh pemerintah sesuai dengan peraturan perundang-undangan perguruan tinggi yang berlaku. Bimbingan dan pengawasan atas penyelenggaraan Perguruan Tinggi Swasta pada mulanya dilakukan oleh Lembaga Perguruan Tinggi Swasta (LPTS) yang dibentuk oleh pemerintah. LPTS ini merupakan cikal bakal dari Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (disingkat Kopertis). Berdasarkan undang-undang, setiap perguruan tinggi di Indonesia harus memiliki Badan Hukum Pendidikan yang berfungsi memberikan pelayanan yang adil dan bermutu,

berprinsip nirlaba, dan dapat mengelola dana secara mandiri untuk memajukan pendidikan nasional

Strategi organisasi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana organisasi akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan kekuatan sumberdaya yang ada dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing. Strategi eksplisit atau strategi yang dinyatakan, yaitu strategi yang dengannya beberapa hal dapat diperdebatkan, seprti pengembangan akuisisi lini produk baru. Untuk melihat strategi implisit organisasi adalah bukan perkataan manajer yang harus diperhatikan, melainkan memperhatikan apa yang manajer lakukan. Strategi implisit dapat berasal dari kebijakan, program-program yang disetujui atau tidak dan anggaran yang telah disahkan.Program divisi-divisi yang didukung dengan anggaran yang besar dan ditangani oleh para manajer yang dipertimbangkan untuk mendapatkan jalur promosi cepat, menunjukkan di mana organisasi menempatkan energi dan biayanya.

Namun seiring dengan perkembangan zaman, Dalam hal ini, tugas dan tanggungjawab pimpinan perguruan tinggi sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan menjadi penentu keberhasilan dan kesuksesan mutu lembaga secara umum dengan dibantu para civitas akademika dan staf lainnya. Maju mundurnya kualitas lembaga tergantung pimpinan dalam menjalankan fungsi-fungsi Kepimpinannya.

Semoga buku ini dapat berguna dan menjadi bagian dari khasanah karya ilmiah yang ada di IAIN Jember sesuai dengan yang diharapkan oleh lembaga

Jember, 12 April 2021

Rektor IAIN Jember

KATA PENGANTAR PENULIS

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji syukur kepada Allah SWT atas selesainya buku berjudul Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta yang sudah ada di hadapan pembaca ini. Buku ini sengaja dihadirkan ketika penulis merasakan pentingnya pokok soal peningkatan mutu pendidikan di segala lini, termasuk di sektor perguruan tinggi agama Islam, pada masa kini dan terlebih pada masa depan.

Penulis berharap buku ini bisa bermanfaat bagi banyak pihak, terutama kalangan pengelola PTAIS. Tidak lupa penulis berucap syukur atas nikmat dan karunia yang diberikan oleh Allah kepada penulis hingga buku ini bisa berada di tangan pembaca. Pun penulis ucapkan terimakasih kepada keluarga, mahasiswa, dan orang-orang terdekat. Atas dukungan dan semangat merekalah, penulis bisa merampungkan buku ini.

Penulis juga menyadari bahwa buku ini jauh dari sempurna, karena itu penulis sangat berterima kasih bila ada kritik dan saran untuk perbaikan di waktu yang akan mendatang.

Jember, April 2021

Imam Turmudi

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR

N U
1926

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Krisis ekonomi, politik dan kepercayaan yang berkepanjangan melanda Bangsa Indonesia telah membawa dampak hampir kepada seluruh aspek dan tatanan kehidupan. Walaupun banyak menimbulkanketerpurukan bagi bangsa dan rakyat, salah satu hikmah positif yang muncul adalah timbulnya pemikiran dasar yang menumbuhkan reformasi diberbagai aspek kehidupan berbangsa dan bernegara.

Pendidikan merupakan sarana utama untuk mensukseskan pembangunan nasional.Selain itu pendidikan juga merupakan alat atau sarana untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, baik itu pendidikan agama maupun pendidikan umum. Pembangunan akan berhasil dengan baik bila salah satu prosesnya yaitu pendidikan juga berhasil baik.

Kondisi pendidikan di Indonesia, Abdul Malik Fadjar (Mendiknas tahun 2001) mengakui kebenaran penilaian bahwa sistem pendidikan di Indonesia adalah yang terburuk di kawasan Asia. Hasil survei *Political and Economic Risk Consultancy* (PERC) menyebutkan bahwa sistem pendidikan di Indonesia terburuk di kawasan Asia, yaitu dari 12 negara yang disurvei oleh lembaga yang berkantor pusat di Hongkong itu, Korea Selatan dinilai memiliki sistem pendidikan terbaik, disusul Singapura, Jepang dan Taiwan, India, Cina, serta Malaysia. Sedangkan Indonesia

menduduki urutan ke-12, setingkat di bawah Vietnam. Berdasarkan hasil survey UNDP Tahun 1991 HDI Indonesia menempati peringkat ke 76 dari 230 negara, Tahun 1997 peringkat ke 96 dari 174 negara, Tahun 2000 peringkat ke 102 dari 184 negara, Tahun 2002 peringkat ke 112 dari 174 negara.Laporan IEA tentang studi kemampuan membaca peserta didik SD menempatkan Indonesia pada peringkat ke 38 dari 39 negara, sementara kemampuan Matematika peserta didik SLTP Indonesia berada di posisi ke 39 dari 42 negara dengan kemampuan IPA-nya yang berposisi ke 40 dari 42 negara. (sumber: php?judul=Masalah%20 Pendidikan%20di%20Indonesia&nomorurut_artikel=364).

Dari berbagai laporan tentang kualitas pendidikan, pemerintah telah berupaya mencari solusi terbaik untuk masa depan bangsa terutama di bidang pendidikan, antara lain dengan mengeluarkan Undang–Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sikdiknas) yang berbunyi:

> Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta beradaban bangsa yang bermartabat, dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlaq mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Untuk mewujudkan tujuan Pendidikan Nasional adalah dengan meningkatkan kualitas pendidikan. Faktor penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan antara lain profesionalisme pengajar (baca; pengajar, dosen) dan

pemberdayaan pimpinan pendidikan (baca; Rektor, Ketua, Pimpinan lembaga pendidikan). merupakan ujung tombak bagi tercapainya tujuan pendidikan di lembaga pendidikan. Proses Belajar Mengajar (PBM) yang baik ditentukan oleh pengajar yang baik pula.Pengajar yang baik adalah pengajar yang profesional.

Acheson,Keith A.dan Gall, Meridith Damiem (1992: 2) merumuskan ada 14 ciri-ciri (karakteristik) pengajar yang baik, yaitu:

1) Memiliki hubungan yang positif dengan peserta didik. 2) Memperhatikan (peduli) terhadap emosi peserta didik, 3) Memelihara disiplin dan kontrol, 4) Menciptakan lingkungan yang nyaman (kondusif) untuk belajar. 5) Menikmati bekerja dengan peserta didik, 6) Mengenal dan memperhatikan perbedaan individu, antara lain: 7) Mengupayakan keterlibatan peserta didik dalam belajar, 8) Kreatif da inovatif, 9) Menekan ketrampilan membaca, 10) Memberi peserta didik image diri yang baik, 11) Aktif dalam kegiatan-kegiatan pengembangan profesional, 12) Menguasai materi secara mendalam, 13) Fleksibel, 14) Konsisten.

Pengajar yang profesional tidak hanya dituntut untuk dapat menyampaikan informasi kepada peserta didik, melainkan dituntut pula untuk merencanakan, mengelola, mendiagnosis, menilai proses dan hasil belajar. Selanjutnya secara lebih spesifik Moedjiarto (1993:98) mengemukakan tujuh kemampuan yang harus dimiliki oleh pengajar yang profesional, yaitu:

1)Memahami pesertadidikdenganlatar belakangnya dan kemampuannya, 2) Menguasai disiplin ilmu sebagai sumber bahan belajar, 3) Menguasai bahan belajar,

4) Memiliki wawasan kependidikan yang mendalam, 5) Meguasai rekayasa dan teknologi pendidikan, 6) Memahami tujuan dan filsafat pendidikan nasioal, 7) Berkepribadian dan berjiwa Pancasila.

Bagaimanapun pengajar merupakan input yang berpengaruh sangat besar pada proses belajar. Oleh karena itu pengajar perlu digerakkan ke arah suasana kerja yang positif, menggairahkan dan produktif.Selanjutnya disamping profesionalisme seorang pengajar, peningkatan kualitas pendidikan dilembaga pendidikan juga perlu didukung kemampuan manajerial pimpinan lembaga pendidikan. Hal ini karena pimpinan lembaga pendidikan merupakan motor penggerak bagi sumberdaya lembaga pendidikan terutama pengajar-pengajar dan karyawan. Begitu juga peranan pimpinan lembaga pendidikan dalam proses mencapai tujuan pendidikan, sehingga tidaklah berlebihan kalau di katakan bahwa sukses tidaknya kegiatan lembaga pendidikan sebagian besar ditentukan oleh efektifitas kepemimpinan pimpinan lembaga pendidikan.

Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Mulyasa (2007), bahwa, kepemimpinan pimpinan lembaga pendidikan yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

1. Mampu memberdayakan pengajar-pengajar untuk melaksanakan proses pebelajaran dengan baik, lancar dan produktif;
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pegerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan;
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara

aktif dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga pendidikan dan pendidikan;

4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pengajar dan pegawai lain di lembaga pendidikan;
5. Bekerja dengan tim manajemen; serta
6. Berhasil mewujudkan tujuan lembaga pendidikan secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah di tetapkan.

Diantara pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dantingkatannya, pimpinan lembaga pendidikan merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena pimpinan lembaga pendidikan berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di lembaga pendidikan. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan pimpinan lembaga pendidikan sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena pimpinan lembaga pendidikan merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi lembaga pendidikan yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerja sama dengan pengajar-pengajar dalam mendidik peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kalau diperhatikan secara teliti, maka tugas dan tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan sangat banyak dan berat.Ia bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikannya. Indrafachrudi (1996) mengatakan bahwa secara garis besar tugas pimpinan lembaga pendidikan itu ada dua macam, yaitu tugas dalam bidang pengelolaan dan tugas dalam bidang supervisi.

Tidak mudah untuk menjadi pimpinan lembaga pendidikan profesional, banyak hal yang harus dipahami, banyak masalah yang harus dipecahkan dan banyak strategi yang harus dikuasai.Kepemimpinan pimpinan lembaga pendidikan sangat berpengaruh terhadap kualitas pendidikan. Dalam konteks meningkatkan kualitas pendidikan, pimpinan lembaga pendidikan harus mampu mendorong visi menjadi aksi melalui pemberdayaan tenaga kependidikan, mengembangkan berbagai strategi dan pendekatan serta kreatif mencari solusi alternatif dalam menghadapi masalah-masalah yang menghambat kemajuan peserta didik dan kualitas pendidikan.

Firman Allah dalam surat Al-Isra' ayat 80:

Artinya :Dan Katakanlah: "Ya Tuhan-ku, masukkanlah Aku secara masuk yang benar dan keluarkanlah (pula) Aku secara keluar yang benar dan berikanlah kepadaku dari sisi Engkau kekuasaan yang menolong.

Kehadiran seorang pemimpin yang memiliki integritas dan strategi yang jitu dalam meningkatkan kualitas pendidikan akan memberikan sumbangsih yang tinggi pada upaya peningkatan mutu pendidikan, sebab pendidikan adalah suatu hal yang sangat urgen dalam membangun sumber daya manusia.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Winarno Surakhmad (2000:19) mengemukakan bahwa pendidikan adalah suatu norma dalam artibahwa pendidikan mewakili

sebuah aspirasi sebuah nilai atau mutu yang dicita-citakan. Sebagai prinsip normatif, mutu adalah sebuah nilaiyangtidakdapat dikompromikan. Berkompromi denganmutu berarti bersediamenerima mutu yang rendahatau kedengarannya sebagai*sebuahcontradictioninterminis*-"menerima mutu yang tidak bermutu".

Sebuah kenyataan yang dihadapi oleh dunia pendidikan terkait dengan masalah mutu pendidikan di Indonesia saat ini adalah tingkat mutu pendidikan yang masih rendah (Muhaimin,2005:5) dan jauh dari harapan masyarakat sebagai *stakeholder* dan konsumen pendidikan serta cita-cita perundang-undangan di negara kita.

Diantara indikator yang menunjukkan bahwa pendidikan kita masih jauh dari bermutu adalah masih rendahnya kualitas *output* dan *outcame* dari dunia pendidikan. Vincent Gaspersz mengemukakan hasil pengamatannya bahwa lulusan perguruan tinggi di Indonesia tidak mampu cepat beradaptasi dengan kebutuhan dunia industri modern. Akibatnya tingkat pengangguran lulusan perguruan tinggi di Indonesia dari waktu ke waktu terus meningkat. Sementara itu, tenaga-tenaga kerja asing terus berdatangan memasuki pasar tenaga kerja di Indonesia.Hal ini disebabkan oleh terjadinya kesenjangan persepsi antara pengelola perguruan tinggi dalam menghasilkan lulusannya dengan pengelola industri untuk menggunakan lulusan perguruan tinggi di Indonesia.(*Gaspersz*,2001).

Selain berbagai masalah tersebut, ada beberapa fenomena lain yang mengiringi dunia pendidikan terutama di Indonesia,yakni:rendahnya mutu lulusan, penyelesaian masalah pendidikan yang tidak tuntas atau cenderung

tambal sulam,bahkan berorientasi pada proyek (Syafarudin, 2002:19).

Husaini Usman (2002) dalam Falah Yunus(2007) Ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu:1) kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendek atan *educational production function* atau input-input analisis yang tidak *consisten*;2) penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik;3) peran serta masyarakat khususnya orangtua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim.

Berbagai upaya perbaikan mutu pendidikan telah banyak dilakukan, akan tetapi pada kenyataannya kurang atau bahkan tidak berhasil.Hal ini menurut Hasan dan Ali (MuktiAli, 2003:207)disebabkan ada dua yakni *Pertama,* strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *inputoriented*.Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya,maka secara otomatis lembaga pendidikan akan dapat menghasilkan *output* yang bermutu sebagaimana yang diharapkan.*Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro- oriented*,diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya,banyak faktor yang diproyeksikan ditingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya ditingkat mikro (sekolah).Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan,seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Menjawab tantangan terhadap dunia pendidikan pemerintah selaku penanggungjawab penyelenggaraan pendidikan di Indonesia telah membuat berbagai kebijakan terkait peningkatan mutu pendidikan.Diantaranya dengan memperbaharui system pendidikan nasional dengan UU No. 20 Tahun 2003, menetapkan 8 standar nasional pendidikan dengan PP No.19 Tahun 2005, yakni standarisi, standar proses,standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan,standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan; Permendiknas No.22 Tahun 2006 tentang Standar Isi untuk satuan pendidikan Dasar dan Menengah, Permendiknas No.23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah serta Permendiknas No.24 Tahun 2006 tentang Pelaksanaan Permendiknas No.22 dan No.23 Tahun 2006.

Kebijakan-kebijakan yang telah diterbitkan pemerintah tersebut memiliki tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.Tetapi ketika kita memperhatikan situasi aplikasi berbagai kebijakan pendidikan tersebut di sekolah dan madrasah maka akan kita temui sebuah kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Maka disinilah peran sekolah atau madrasah menjadi sangat penting dan menentukan untuk mewujudkan sebuah pendidikan yang benar-benar bermutu baik dari segi *output* dan *outcame*.

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan menejemen sekolah atau madrasah mempunyai peran yang cukup signifikan disamping factor dari luar. Sekolah sebagai organisasi social yang menyediakan layanan pembelajaran bagi masyarakat, maka sekolah memiliki wewenang untuk mengatur dirinya dari berbagai

input sekolah mulai dari manusia(*man*),uang(*mone*y),bahan-bahan(*materials*),metode-metode (*methods*)dan mesin-mesin (*machines*) (Triatna,2005:2) Guna mencapai tujuan pendidikan yang telah dirumuskan.

Yayasan Pendidikan dan Sosial Alma'arif (2006) mengungkapkan bahwa ada dua hal yang memprihatinkan dalam dunia pendidikan Islam termasuk Madrasah di Indonesia yakni:Pertama, adanya keluhan dari dosen-dosen muslim di PTN atas minimnya kelulusan sekolah-sekolah Islam yang diterima masuk di PTN dan dalam kenyataanya sampai sekarang didominasi oleh sekolah-sekolah Kristen, diluar SMU Negeri. Kedua,Terus merosotnya mutu pendidikan agama diMadrasah-Madrasah.Rendahnya mutu sekolah-sekolah Islam disebabkan oleh rendahnya kualitas sumber murid yang masuk, jadi kunci dalam peningkatan mutu pendidikan Islam adalah peningkatan kualitas sumber murid(*intake*).

Selain faktor rendahnya *intake* siswa yang masuk pada madrasah Menteri Agama Muhammad Maftuh Basyuni (2007) mengatakan bahwa:"rendahnya mutu lulusan lembaga pendidikan dilingkungan Departemen Agama antara lain disebabkan minimnya proporsi anggaran untuk pendidikan di lingkungan Depag".Beberapa pendapat tersebut pada intinya seolah semakin membenarkan sekaligus memperkuat anggapan masyarakat tentang rendahnya mutu pendidikan di lembaga pendidikan tinggi Islam swasta.

Institusi pendidikan terlebih lembaga Islam disamping harus menghadapi berbagai masalah eksternal yaitu tuntutan dunia kerja dan harapan yang besar dari masyarakat kepada lembaga pendidikan sebagai sarana pencetak manusia yang unggul dan kompetitif yang berpengetahuan luas

dan berakhlaq mulia, termasuk berbagai anggapan miring masyarakat terhadap lembaga pendidikan tinggi islam swasta, sebagai institusi pendidikania juga dihadapkan pada berbagai problem internal mulai dari rendahnya mutu pendidikan, kualitas sarana yang masih kurang memadai, kualitas input yang juga rendah,kualitas guru dan tenaga kependidikan yang belum layak serta kesulitan pendanaan pendidikan yang hampir dirasakan oleh setiap institusi pendidikan. Maka sebuah jawaban yang harus segera dilakukan oleh institusi pendidikan adalah meningkatkanmutupendidikandi segala sektor serta memiliki daya saing dimasyarakat dan di dunia kerja.

Meski saat ini seiring dengan bergesernya kondisi masyarakat serta gelombang globalisasi yang telah merambah kesegala lini kehidupan,namun lembaga-lembaga pendidikan Islam,terutama pesantren dan madrasah masih banyak yang menganggapnya sebagai lembaga pendidikan“kelas dua”sehingga persepsi ini mempengaruhi masyarakat muslim untuk memasukkan anaknya ke lembaga pendidikan tersebut. Indikator yang mereka gunakan dalam mengkategorikan lembaga pendidikan tinggi islam swasta dalam kelompok tersebut berdasarkan Output, kualitas guru,sarana,dan fasilitas yang terbatas.

Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Warrant Benni ssebagaimana dikutip Adam Ibrahim Indrawijaya (1989:22)“Bila perubahan dalam system nilai akan berkelanjutan,maka setiap organisasi harus berusaha belajar untuk lebih responsif,baik terhadap lingkungannya maupun terhadap tuntutan para anggotanya”.

Apa yang dikemukakan oleh Bennis berimplikasi bahwa pada saat masyarakat yang semakin terbuka dan

menghendaki adanya perubahan pola pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikannya, maka lembaga pendidikan tinggi islam swasta dituntut untuk lebih responsif terhadap keinginan tersebut sehingga lembaga pendidikan tinggi islam swasta akan melakukan perbaikan d iberbagai bidang untuk mewujudkannya tanpa harus kehilangan jati dirinya sebagai lembaga pendidikan tinggi islam swasta.

Sementara itu kesuksesan sebuah lembaga pendidikan tinggi Islam swasta untuk melaksanakan pendidikan yang berkualitas sangat tergantung pada semua upaya manajemen dan kepemimpinan yang ada disekolah.Taylor sebagaimana yang dikutip oleh Aan Qomariyah dan Cepi Triatna dalam buku*VisionaryLeadership* menuju sekolah Efektif mengemukakan bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang mengorganisasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk menjamin semua siswa bisa mempelajari materi kurikulum yang esensial. (Triatna, 2006: 83). Pemanfaatan sumber daya sekolah dengan optimal dapat memungkinkan tercapainya pendidikan yang bermutu.

Berbicara tentang pendidikan yang berkualitas tidak akan pernah lepas dari upaya lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu baik input, prosesmaupunoutputnya. Setiap lembaga pendidikan tentu memiliki cara atau model tersendiri dan berbeda antara satu dengan yang lainnya terutama dalam mengontrol mutu lulusannya.Berbagai upaya yang dilakukan oleh madrasah dalam peningkatan mutu tidak akan berarti jika tanpa diikuti dengan pengawasan/ pengontrolan terhadap upaya tersebut.Hal ini dilakukan agar seluruh proses dapat berjalan sesuai dengan yang telah

direncanakan dan memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Terkait dengan perguruan tinggi Islam swasta, dewasa ini, jumlah perguruan tinggi Agama Islam dari hari ke hari secara kuantitas mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan.Ada 400 lebih PTAIS yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, baik dalam bentuk Sekolah Tinggi, Universitas dan lain sebagainya.Tentu saja dengan jumlah tersebut, dilihat dari segi kuantitasnya, patutlah untuk disyukuri.Namun demikian perlu dipertanyakan sejauhmanakah kondisi dari sebagian PTAIS tersebut. Artinya, sejauhmana kualitas PTAIS dibanding dengan PTAIN dan PTUN? Apakah mereka sudah benar-benar menjadi Perguruan Tinggi, atau hanya sekedar menjadi lembaga "penjual" ijazah, yang tidak pernah mengetahui bagaimanakah kompetensi dan daya serap (akseptabilitas) lulusannya di masyarakat. Oleh karena itu, melihat keadaan makro PTAIS sekarang ini, pengembangan PTAIS menjadi kebutuhan yang amat mendesak, apalagi dikaitkan dengan tugas pemerintah (baca: Depag) untuk mengembangkan PTAIS

PTAIS sebagai salah satu lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat secara umum kualitasnya masih memprihatinkan. Menurut ketua Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Islam Swasta se-Indonesia (BKS-PTIS), Saefullah Wiradipradja, keadaan PTIS di Indonesia cukup bervariatif. Namun dari 400 PTAIS yang ada, hanya 5% di antaranya yang dapat dikatakan mapan. Dari 5% PTIS yang dinilai sudah mapan saat ini, diantaranya Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar, Universitas Islam

Bandung (Unisba) dan beberapa universitas lainnya. Sementara selebihnya masih membutuhkan bantuan.

Dalam harian kompas, 14 Oktober 2006 di beritakan bahwa “lebih dari 30 % PTAIS terancam bangkrut atau tutup”. Selain akibat pertumbuhan jumlah PTAIS tidak terkendali, penyebab lain karena PTN kini cenderung membuka jalur penerimaan mahasiswa secara khusus dan melebihi kuota. Suharyadi (kompas: 2006) menyatakan, “PTAIS dapat dikatakan sehat jika memiliki minimal 2000 mahasiswa”. Kondisi ini tentu mengakibatkan secara nasional iklim akademik di lingkungan PTAIS sudah tidak sehat.

Permasalahan yang dialami oleh PTAIS sangat kompleks, meliputi infrastruktur, mahasiswa, pembiayaan, proses akademik, dan kualitas lulusan. Dari segi infrastruktur, walaupun pada umumnya PTAIS telah memiliki kampus, namun bervariasi antara yang berada di tanah milik dilengkapi dengan bangunan dan sarana yang memadai, namun ada juga yang masih menyewa, atau di kampus sendiri namun sarananya masih sederhana dan terbatas. Kampus PTAIS yang berada di pondok pesantren sangat ideal, namun mahasiswa yang mondok di pesantren terbatas jumlahnya.Kampus PTAIS rata-rata dilengkapi dengan perpustakaan namun bervariasi antara yang banyak dan sedikit buku pustakanya.Sedangkan laboratorium, baik micro teaching, komputer atau bahasa, rata-rata masih terbatas, bahkan ada yang belum memiliki.[38]

Dari segi mahasiswa, rata-rata Program Studi PTAIS kecil sekali animonya, apalagi yang selain Prodi PAI, sehingga kualitas in put tidak biasa diseleksi. Penurunan penerimaan mahasiswa terjadi di semua perguruan tinggi,

baik negeri maupun swasta, hal tersebut karena angka partisipasi kasar nasional masih rendah, sementara PTN memperluas Program Studi yang menyedot animo yang biasa masuk PTAIS, dan jumlah PTAIS makin banyak. Salah satu implikasi dari kondisi ini, PTAIS membuka kelas jauh untuk mengejar animo dengan mendekatkan jarak antara mahasiswa dengan kampus.

Dampak Dari kecilnya jumlah penerimaan mahasiswa maka mengakibatkan sulitnya pembiayaan PTAIS, sebab rata-rata pembiayaan PTAIS tergantung pada dana Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP). Sedikit sekali, bahkan hampir bisa dikatakan tidak ada, PTAIS yang mempunyai sumber lain yang menjadi kiprah usahanya untuk membiayai program akademik. Bantuan dari pemerintah belum terbuka, harusnya Pemerintah menyetarakan anggaran bagi perguruan tinggi negeri dan swasta.Terdapat PTAIS yang secara berkala mendapat alokasi anggaran dari Pemerintah Daerah setempat, terutama yang secara historis kelembagaannya dibidani oleh Pemerintah Daerah.

Dari problematika sarana yang terbatas, input mahasiswa yang kecil, jumlah biaya yang tidak memadai, berimplikasi pada problematika proses akademik. Dari segi kurikulum ditempuh pengurangan SKS sampai batas yang limitatif, dari segi hari perkuliahan dikurangi jumlahnya perminggu, rekruting dosen terbatas pada pemenuhan kebutuhan pokok, tidak mustahil terjadi penyederhanaan dalam proses perkuliahan dan ujian. Yang pasti, darma penelitian masih sangat terabaikan, kecuali dalam penelitian skripsi yang dilakukan mahasiswa. Begitu juga Kuliah Kerja Nyata atau yang sejenisnya sebagai salah satu program untuk darma

pengabdian kepada masyarakat, ditunaikan dalam porsi yang terbatas.

Menurut Frensidy (2007:51) akar permasalahan menurunnya kualitas perguruan tinggi di Indonesia adalah:

(1) belum adanya etika pendidikan. Harus disusun standar etika atau *code of conduct* untuk profesi dosen dan penyelenggaraan pendidikan. Tanpa standar etika, undang-undang kurang membumi. (2) hilangnya idealisme di kalangan perguruan tinggi, sehingga yang tersisa komersialisasi, (3) tigasnya pemerintah melalui Direktoriat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Agama menindak perguruan tinggi pelanggar aturan, (4) biaya pendidikan tinggi yang dibuat demikian rendah mahasiswa.

Sebagaimana telah diungkapkan bahwa lembaga pendidikan tinggi Islam swasta menghadapi berbagai persoalan yang cukup pelik untuk diselesaikan.Namun ada fenomena yang cukup menarik untuk dilakukan penelitian secara intensif, yakni jika lembaga pendidikan tinggi islam swasta berada pada kondisi sebagaimana telah diungkap diatas, maka rasionalnya banyak lembaga pendidikan tinggi islam swasta yang akan tutup, karena sedikitnya peminat yang masuk ke lembaga tersebut, akan tetapi ternyata hal yang berbalik tampak terjadi. Jumlah lembaga pendidikan tinggi Islam swasta yang ada masih tetap banyak dan peminat (pendaftar)yang masuk juga relatip tetap.Hal ini kemudian menggugah peneliti untuk melakukan penelitian dilembaga pendidikan tinggi Islam swasta di propinsi Bali.

Dalam konteks provinsi Bali yang merupakan wilayah tujuan wisata pola pelaksanaan lembaga pendidikan terutama lembaga pendidikan Islam sangat menarik untuk dikaji,

dengan berdirinya tiga lembaga pendidikan tinggi Islam swasta (PTAIS), merupakan sesuatu yang dapat dijadikan perhatian, dengan asumsi bahwa Provinsi Bali merupakan pulau Dewata. yang artinya umat Islam merupakan umat minoritas diantara mayoritas umat yang beragama Hindu.

Kondisi ini tentunya membutuhkan suatu hal yang khusus, terutama pola dan strategi pelaksanaan serta manajemen penyelenggaraanya. Maka pimpinan lembaga PTAIS yang ada yaitu STIT Jembrana yang berada di Kabupaten Jembrana, STAI Istiqlal yang berada di kabupaten Buleleng dan STAI Denpasar yang berada di Kota Denpasar Bali, setidaknya memiliki strategi yang dapat memberikan kontribusi besar pada peningkatan mutu dan sekaligus kemajuan lembaga.

Kesulitan sarana dan prasana serta regulasi yang ada di wilayah Bali menurut hasil studi awal memberikan kontribusi yang tidak optimal pada pengembangan lembaga. Sehingga dibutuhkan usaha-usaha yang signifikan untuk mengembangkan dan memberikan jaminan bahwa lembaga pendidikan tinggi yang dipimpinnya terus eksis.

Mengembangkan kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi Islam baik swasta maupun negeri di Jawa serta mengupayakan optimalisasi pembinaan dari Kopertais terus dilakukan. Program ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas layanan, sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua/wali murid, pengguna lulusan, pengajar, karyawan, pemerintah dan masyarakat.

Adapun alasan pentingnya mengadakan riset atau penelitian yang berkenaan dengan disertasi yang berjudul “Strategi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Tinggi

agama Islam Swasta (PTAIS) di provinsi Bali (Studi Deskriftip pada lembaga pendidikan Tinggi Agama Islam Swsata di Provinsi Bali)" ialah untuk mengetahui bagaimana Strategi Pendidikan Tinggi agama Islam Swasta (PTAIS) di provinsi Bali dalam meningkatkan mutu lembaga yang secara umum dari hasil penelitian terdahulu dikatakan bahwa PTAIS sebagai salah satu lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat secara umum kualitasnya masih memprihatinkan.

Berdasarkan masalah-masalah dan kondisi di atas yang melatar belakangi penulis untuk mengkaji lebih mendalam bagaimanaStrategi Pendidikan Tinggi agama Islam Swasta (PTAIS) di provinsi Bali dalam meningkatkan mutu lembaga.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Permasalahan yang dijadikan focus pembahasan dalam penelitian ini adalah strategi peningkatan mutu lembaga pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta, yang merupakan pilar dalam kehidupan manusia. Guna memajukan dan menyejahterakan manusia dengan peningkatan mutu sumber daya manusia sebagai *entri point* dalam tujuan pengelolaan sebuah lembaga pendidikan.

Bagaimanapun sederhananya peradaban suatu masyarakat, di dalamnya terjadi atau berlangsung suatu proses pendidikan. Karena itulah sering dinyatakan pendidikan telah ada sepanjang peradaban umat manusia. Pendidikan menjadikan sumber daya manusia lebih cepat mengerti dan siap dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja. Oleh karena itu tidaklah heran apabila Negara yang memiliki penduduk dengan tingkat pendidikan

yang tinggi akan mempunyai tingkat pertumbuhan ekonomi yang pesat.

Pendidikan adalah usaha orang dewasa dalam pergaulan dengan anak-anak untuk memimpin jasmani dan rohani kearah kedewasaan. Dengan demikian, pendidikan adalah sebuah proses transfer nilai-nilai dari orang dewasa (dosen, pendidik atau orang tua) kepada anak-anak agar menjadi dewasa dalam segala hal. Pendidikan merupakan masalah yang penting bagi setiap bangsa yang sedang membangun. Upaya perbaikan dibidang pendidikan merupakan suatu keharusan untuk selalu dilaksanakan agar suatu bangsa dapat maju dan berkembang seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Beberapa upaya dilaksanakan antara lain penyempurnaan kurikulum, peningkatan kompetensi pendidik melalui pendidikan dan latihan, perbaikan sarana-sarana pendidikan, dan lain-lain. Hal ini dilaksanakan untuk meningkatkan mutu pendidikan bangsa dan terciptanya manusia Indonesia seutuhnya.

Secara fungsional, pendidikan pada dasarnya ditujukan untuk menyiapkan manusia menghadapi masa depan agar hidup lebih sejahtera, baik sebagai individu maupun secara kolektif sebagai warga masyarakat, bangsa maupun antar bangsa. Bagi pemeluk agama, masa depan mencakup kehidupan di dunia dan pandangan tentang kehidupan hari kemudian yang bahagia. Namun saat ini dunia pendidikan kita belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan mayarakat. Fenomena itu ditandai dari rendahnya mutu lulusan, penyelesaian masalah pendidikan yang tidak tuntas, atau cenderung tambal sulam, bahkan lebih berorintasi proyek. Akibatnya, seringkali hasil pendidikan mengecewakan masyarakat. Mereka terus mempertanyakan relevansi

pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dalam dinamika kehidupan ekonomi, politik , sosial, dan budaya.

Kualitas lulusan pendidikan kurang sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja dan pembangunan, baik industri, perbankan, telekomunikasi, maupun pasar tenaga kerja sektor lainnya yang cenderung menggugat eksistensi sekolah. Bahkan SDM yang disiapkan melalui pendidikan sebagai generasi penerus belum sepenuhnya memuaskan bila dilihat dari segi akhlak, moral, dan jati diri bangsa dalam kemajemukan budaya bangsa.

Berdasarkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam UU No.20 Tahun 2003 (Sisdiknas, pasal 3). Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa serta mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia,sehat, berilmu,cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Hal ini harus dibarengi dengan pengingkatan mutu tenaga pendidik dan pendidikan dalam segi rekruitmen, kompetensi dan manejemen pengembangan sumber daya manusianya.

Salah satu contoh nyata yang terjadi dalam era reformasi, yaitu sebagian besar keberhasilan agenda reformasi di bidang pendidikan pada akhirnya ditentukan oleh unsur yang berada di front terdepan, yaitu tenaga pendidik. Hak-hak tenaga pendidik sebagai pribadi, pemangku profesi kependidikan, anggota masyarakat dan warga negara yang selama ini terabaikan, perlu mendapat prioritas dalam era pasca reformasi kini. Selama ini berbagai pandangan

dan pemikiran kurang terpusat pada pendidik sebagai andalan utama pelaksana acara kurikuler. Para ahli lebih sering membahas kurikulum sebagai pokok permasalahan pendidikan di sekolah.

Upaya peningkatan mutu pendidikan dipengaruhi oleh faktor majemuk. Faktor yang satu saling berpengaruh terhadap faktor yang lainnya. Namun demikian, faktor yang paling penting adalah pendidik, karena hitam-putihnya proses belajar mengajar di dalam kelas banyak dipengaruhi oleh mutu pendidiknya. Pendidik dikenal sebagai ‘hidden curickulum’ atau kurikulum tersembunyi, karena sikap dan tingkah laku, penampilan profesional, kemampuan individual, dan apa saja yang melekat pada pribadi sang pendidik, akan diterima oleh peserta didiknya sebagai rambu-rambu untuk diteladani atau dijadikan bahan pembelajaran. Bagi sebagian besar orangtua mahasiswa, sosok pendidik masih dipandang sebagai wakil orangtua ketika anak-anaknya tidak berada di dalam keluarga.

Pertanyaan besar yang akan dicoba dijawab dalam tulisan ini adalah tentang bagaimana skenario yang harus diikuti untuk meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan? Keseluruhan skenario itu akan meliputi beberapa pertanyaan. Pertama, langkah pertama apakah yang dinilai sangat penting sebagai titik awal (*starting point*) untuk melakukan langkah-langkah berikutnya. Langkah pertama ini juga dinilai sebagai pemutus rantai dari serangkaian mata rantai masalah yang sering sebagai lingkaran setan (*vicious circle*) yang tidak diketahui mana pangkal dan ujungnya. Kedua, langkah-langkah besar apakah yang harus dilakukan dalam keseluruhan skenario itu. Ketiga, apa hubungan antara langkah yang satu dengan langkah yang lain, serta

apa prasyarat yang harus dipenuhi untuk dapat mencapai langkah yang telah ditentukan. Untuk lebih jelasnya penulis uraikan sebagai berikut:

a. Peningkatan Gaji dan Kesejahteraan

Apa prasyarat yang harus dipenuhi untuk dapat melaksanakan langkah pertama ini dengan baik? Jika standar gaji yang akan dinaikkan itu cukup tinggi, maka kenaikan gaji dapat dilakukan dengan standar kompetensi yang tinggi pula. Yang akan diberikan kenaikan gaji adalah para pendidik dan tenaga kependidikan yang telah mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan. Oleh karena dewasa ini terdapat berbagai pangkat dan golongan pegawai, maka kenaikan gajinya juga diselaraskan dengan pangkat dan golongan pegawai tersebut. Dengan demikian, uji kompetensi harus dilakukan dahulu secara jujur dan transparan. Untuk itu, maka instrumen uji kompetensi harus disiapkan secara matang. Jangan ada kecurangan dalam proses uji kompetensi ini. Jika terjadi kecurangan dalam pelaksanaan uji kompetensi, maka secara otomatis akan dapat merusak seluruh komponen dalam sistem ini. Langkah pertama ini akan berjalan dengan lebih matap jika sistem pembayaran gajinya telah dilaksanakan dengan melalui bank.

b. Alih Tugas Profesi dan Rekruitmen pendidik Untuk Menggantikan Pendidik yang Dialihtugaskan ke Profesi Lain

Untuk mengganti tenaga pendidik yang telah dialihtugaskan ke profesi lain tersebut perlu diadakan seleksi (rekruitmen) secara jujur dan transparan, sesuai standar kualifikasi yang telah ditetapkan. Rekruitmen pendidik yang jujur dan transparan ini telah dilakukan oleh Paulo Freirie

dalam rangka reformasi pendidikan di Brazilia. Crass program seperti pendidik bantu sebaiknya tidak dilakukan di masa-masa mendatang, karena program seperti ini sama dengan ibarat memasang bom waktu yang berbahaya, terutama jika tidak mengelola program ini dengan baik. Program pendidik bantu dapat saja dimasukkan menjadi satu sistem dalam rekruitmen pendidik. Artinya, proses rekruitmen pendidik dilakukan dengan mekanisme melalui pendidik bantu. Jadi, untuk ikut rekruitmen pendidik seseorang harus melalui pendidik bantu. Pendidik bantu yang tidak lulus tes secara otomatis menjadi masa akhir kontrak kerja untuk menjadi pendidik bantu.

c. Membangun Sistem Sertifikasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Serta Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Sebagaimana diamanatkan dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pembangunan sistem sertifikasi pendidik dan tenaga Kependidikan serta sistem penjamin mutu pendidikan merupakan langkah yang amat besar, yang akan memberikan dukungan bagi pelaksanaan langkah pertama, yang juga sangat berat, karena terkait dengan anggaran belanja negara yang sangat besar. Penataan sistem sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan tidak boleh tidak harus dilakukan untuk menjamin terpenuhinya berbagai standar nasional pendidikan yang telah ditetapkan.

d. Peningkatan Kompetensi yang Berkelanjutan

Sebagaimana dijelaskan pada langkah sebelumnya, proses rekruitmen pendidik baru harus dilaksanakan secara jujur dan transparan, dan dengan menggunakan standar kualifikasi yang telah ditetapkan. Standar kualifikasi tersebut tidak dapat ditawar-tawar. Sementara itu, untuk para pendidik

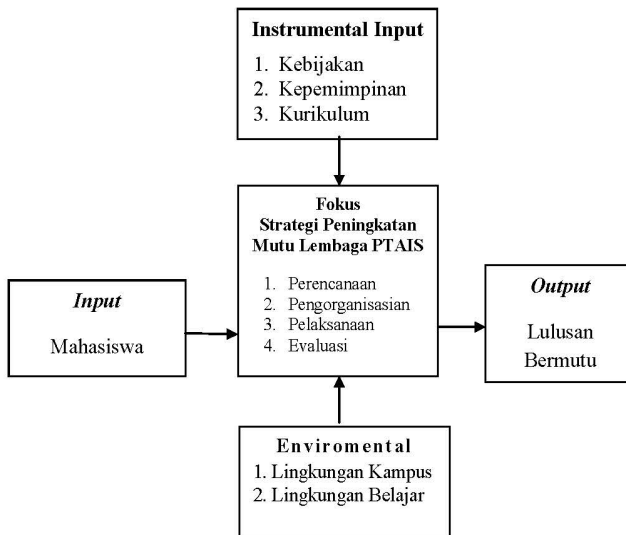
yang sudah berpengalaman perlu diberikan kesempatan untuk mengikuti penataran yang dilaksanakan oleh lembaga inservice training yang juga sudah terakreditasi. Selain itu, mereka juga disyaratkan untuk mengikuti pendidikan profesi yang dapat dilaksanakan oleh lembaga tenaga kependidikan (LPTK) yang juga harus terakreditasi.

Secara umum terdapat beberapa langkah strategi yang dapat diimplementasikan dalam lingkungan kependidikan dengan tujuan bahwa peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan akan behasil melalui strategi- strategi :1) Evaluasi diri (*self assessment* 2) Perumusan Visi, Misi, dan tujuan 3) Perencanaan 4) Pelaksanaan 5) Evaluasi 6) Pelaporan

Strategi tersebut dalam esensi tertentu sebenarnya sudah diimplementasikan oleh beberapa sekolah yang berada di Indonesia sejak sebelum Indonesia merdeka yang terbukti dengan adanya berbagai lembaga pendidikan swasta (swadaya masyarakat) tumbuh besar, bahkan sebagian besar berbentuk lembaga pendidikan .tradisional. baik yang berlandaskan agama maupun budaya.

Demikian juga penerapan skenario peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan di Indonesia sangat terkait dengan sistem pemerintahan (yang baru mengalami perubahan besar danimplementasinya masih terus berkembang), sistem pendidikan, kebijakan yang mendukung, serta pengalaman-pengalaman masa lalu yang dapat digunakan sebagai pendidik terbaik disamping mengambil manfaat dari pengalaman negara lain, agar tidak perlu mengulang kesalahan yang sama. Tidak kalah pentingnya dalam hal ini adalah suasana masyarakat (semua pihak) yang menghendaki desentralisasi (otonomi), transparansi, demokratisasi,

akuntabilitas, serta dorongan peningkatan peran masyarakat dalam hampir semua kebijakan dan layanan publik, termasuk pendidikan.

Upaya peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan di indonesia cukup mendapat respon/tanggapan yang positif, meskipun disana-sini ada pro dan kontra baik secara terus terang maupun secara diam-diam. Baik yang antusias menerima,mereka ingin segera memperoleh kepastian, ingin memperoleh pedoman, petunjuk dan sebagainya, bahkan menuntut adanya definisi/batasan pengertian yang pasti. Disisi lain, ada yang pesimis bahkan sinis terhadap upaya peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, apalagi yang akan diimplementasikan untuk membuat pusing sekolah.

Gambar 1.1Rumusan Masalah

2. Pembatasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada proses strategi peningkatan mutu pendidikan yang merupakan strategi yang digunakan oleh lembaga pendidikan tinggi Islam swasta dalam meningkatkan mutu terutama dalam membangun efektifitas pengelolaan yang ada pada lembaga pendidikan PTAIS .

Masalah yang ada dalam penelitian ini akan dibatasi pada persoalan Strategi Peningkatan Mutu Lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) di Provinsi Bali

Dengan kata lain bahwa proses peningkatan mutu yang dilakukan oleh lembaga Pendidikan Tinggi Islam swasta memberikan pendekatan pada proses penngkatan kualitas SDM yang ada dengan harapan memberikan dampak pada peningkatan kualitas sumbedaya manusia yang muara akhirnya mengarah pada peningkatan mutu lembaga.

C. Tujuan dan Manfaat Hasil Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Sejalan dengan latar belakang masalah dan fokus penelitian yang telah diuraikan di atas maka secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang strategi peningkatan mutu lembaga perguruan tinggi agama islam swasta (PTAIS) di Provinsi Bali.

b. Tujuan Khusus

Sesuai dengan fokus masalah yang dirumuskan, secara khusus tujuan penelitian ini adalahuntuk mengetahui:

1) Srategi Perencanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.
2) Strategi Pengorganisasian Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.
3) Strategi Pelaksanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.
4) Strategi Evaluasi Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.
5) Faktor penghambat yang dihadapi Lembaga Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam strategi peningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis diharapkan temuan-temuan dalam penelitian ini dapat dijadikan bahan untuk mengembangkan khasanah keilmuan berkaitan dengan strategi peningkatan mutu lembaga perguruan tinggi agama islam swasta (PTAIS) di Provinsi Bali

b. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk berbagai pihak antara lain :

1) Bagi Peneliti

Diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan khasanah keilmuan khususnya dalam bidang manajemen Pendidikan Islam.

2) Bagi Lembaga Pendidikan

Merupakan sumbangan informasi yang berguna sebagai umpan balik bagi lembaga pendidikan, pengajar dan pimpinan lembaga pendidikan berkaitan dengan peningkatan kualitas pendidikan.

3) Bagi Perpengajaran Tinggi

Manfaat yang diperoleh bagi Program Pascasarjana Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Nusantara antara lain : (1) untuk mengembangkan konsentrasi manajemen pendidikan Islam yang relatif muda, sehingga sangat memerlukan penelitian-penelitian yang terkait baik dalam tatanan teori maupun aplikatif. (2) Untuk memperluas wacana keilmuan maupun menjadi rujukan penelitian-penelitian selanjutnya khususnya dalam bidang manajemen kepemimpinan pimpinan lembaga pendidikan.

D. Asumsi dan Pertanyaan Penelitian

1. Asumsi Penelitian

Yang menjadi asumsi dalam penelitian ini adalah berdasarkan teori mutu pendidikan Suryadi (2000:159) yang mengatakan bahwa “mutu pendidikan adalah jasa yang berupa proses kebudayaan”. Pengertian ini berimplikasi pada adanya masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Masukan dapat berupa peserta didik, sarana prasarana serta fasilitas belajar lainnya termasuk lingkungan, sedangkan keluarannya adalah kelulusan atau alumni, yang kemudian menjadi

ukuran mutu, mengingat produk pendidikan meupakan jasa pelayanan, maka mutu jasa pelayanan pendidikan sangat tergantung sikap pemberi layanan dilapangan serta harapan pemakai jasa pendidikan. Hal ini berarti jasa pelayanan pendidikan tidak berwujud benda (*intangible*) secara langsung, namun secara kualitatif mutu pendidikan dapat dilihat dari *soft* indicator, seperti kepedulian dan perhatian pada keinginan/harapan dan kepuasan mahasiswa jasa pendidikan.

Menurut teori Sallis (1993:280) berpendapat bahwa "mutu pendidikan adalah hasil penilaian terhadap proses pendidikan dengan harapan yang tinggi untuk dicapai dari upaya pengembangan bakat-bakat para mahasiswa pendidikan melalui proses pendidikan". Demikian mutu pendidikan merupakan suatu hal yang penting dalam proses pendidikan, oleh karena itu perbaikan proses pendidikan merupakan salah satu upaya untuk mencapai keunggulan dalam penyelengaraan pendidikan.

2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat dirumuskan fokus penelitian sebagai berikut:

a. Bagaimana strategi perencanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali.
b. Bagaimana strategi pengorganisasian Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali.
c. Bagaimanam strategi pelaksanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali.

d. Bagaimana strategi evaluasi Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali.
e. Apa saja faktorpenghambat yang dihadapi Lembaga Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam strategi peningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali.

E. Pendekatan dan Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif naturalistik. Bungin (2010:68) menyatakan bahwa format penelitian deskriptif kualitatif tidak memiliki ciri mengalir seperti air, tetapi memusatkan diri pada suatu unit tertentu dari berbagai fenomena.

Pendekatan kualitaif ini dipilih karena gejala-gejala, informasi-informasi atau keterangan-keterangan dari hasil pengamatan selama berprosesnya penelitian mengenai "Strategi Peningkatan Mutu Lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) di Provinsi Bali" ini akan lebih tepat bila diungkap dalam bentuk kata-kata. Namun demikian apabila ada data yang berupa angka-angka tetap akan diolah untuk memperkaya hasil penelitian ini.

2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan tujuan untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala, atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi atau penyebaran suatu gejala atau frekuensi adanya hubungan tertentu antara

suatu gejala dan gejala lain dalam masyarakat (Silalahi, 2010:28).

F. Sistematika Penelitian

Hasil penelitian ini dilaporkan dalam bentuk disertasi dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I, merupakan bab pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, perumusan dan pembatasan masalah, tujuan dan manfaat hasil penelitian, asumsi dan pertanyaan penelitian, metode penelitian, serta sistematika penelitian.

Bab II, memuat teori-teori yang digunakan sebagai tinjauan/landasan dalam menganalisis masalah pokok yang telah dikemukakan, landasan teologis, landasan filosofis, teori yang melandasi, konsep dasar, serta hasil penelitian terdahulu.

Bab III, memuat tentang hasil penelitian dan pembahasan yang berisi gambaran umum objek penelitian, temuan hasil penelitian, interpretasi, serta pembahasan.

Bab IV, memuat tentang simpulan, implikasi dan rekomendasi yang berisi simpulan, implikasi dan rekomendasi.

BAB II
STRATEGI PENINGKATAN MUTU LEMBAGA PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM SWASTA (PTAIS) DI PROVINSI BALI

A. Landasan Teologi

Disertasi ini disusun atas dasar nilai-nilai kebenaran yang bersandar pada Al-Quran dan Al-Sunnah.

Adapun yang menjadi landasan teologi dalam Al-Quran adalah surat Ar Ra'd ayat 11, Allah SWT berfirman:

..... إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥۚ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِن وَالٍ ﴿١١﴾ ,

Artinya: ....Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (QS. Ar Ra'd:11).

قا ل رسول الله صلى الله عليه واللسلام : جاء رجل ال رسو ل الله يسئل عن الساعة ؟ قا ل رسول الله صلى الله عليه واللسلام : إذا ضيعت الامانة إلى غير أهلها فانتظر الساعة (رواه البخارى)

Artinya : Datang seorang laki – laki kepada rosul bertanya tentang hari kiamat. Rosul menjawab: “ Apabila diserahkan amanat kepada bukan ahlinya, maka tunggu saatnya.

من استوى يوماه فهو مغبون ومن كان اخر يومه شر فهو ملعون. ومن لم يكن على الزيادة فهو فى النقصان فا الموت خير له . ومن اشتاق الى الجنة سا رع الى الخيرات. ومن اشفق من النار لهى عن الشهوات ومن ترقب الموت هان عليه اللذات. ومن زهد فى الدنيا هانت عليه المصيبات (رواه البخارى)

Artinya : Barangsiapa dalam sehari tidak berbuat maka yaitu hina. Barangsiapa yang akhir hayatnya jelek yaitu terlaknat. Barangsiapa yang tidak bertambah kebaikan maka yaitu berkurang, maka lebih baik mati baginya. Barangsiapa yang rindu surga, dia segera berlomba dalam kebaikan. Barangsiapa yang takut api neraka, sungguh dia mengekang syahwatnya. Barangsiapa yang memperhatikan kematian, dia harus meninggalkan kelezatan (dunia). Dan barang siapa yang Zuhud dengan dunia, pasti dia akan mendapatkan musibah. (HR. Bukhori).

Dalam tafsirnya Quraish Sihab mengungkapkan bahwa “sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu bangsa dari susah menjadi bahagia, atau dari kuat menjadi lemah, sebelum mereka sendiri mengubah apa yang ada pada diri mereka sesuai dengan keadaan yang akan mereka jalani”. Apabila Allah SWT berkehendak memberikan bencana kepada

suatu kaum atau suatu bangsa, maka tidak ada seorang pun yang mampu melindungi mereka dari bencana itu.

Jadi ayat di atas menjelaskan bahwa Allah SWT tidak akan mengubah keadaan suatu kaum atau suatu bangsa, selama kaum itu tidak mengubah sebab-sebab kemunduran mereka. Ada pula ulama yang menafsirkan, bahwa Allah SWT tidak akan mencabut nikmat yang telah diberikan-Nya, sampai mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri, seperti dari iman kepada kekafiran, dari taat kepada maksiat dan dari syukur kepada kufur. Demikian pula apabila seseorang mengubah keadaan diri mereka seperti dari kekafiran menjadi iman, dari maksiat kepada taat, maka Allah SWT akan mengubah keadaanya dari sengsara kepada kebahagiaan.

Sedangkan hadits tersebut mengamanatkan kepada kita, agar bekerja sesuai dengan profesinya, jika kita melaksanakan pekerjaan itu sesuai dengan bidang keahliannya maka akan memperoleh hasil yang baik dan berkualitas, tetapi jika kita bekerja tidak sesuai dengan profesinya atau keahlinnya maka tunggulah kehancuraannya. Oleh karena itu, pekerjaan itu adalah sebuah amanah Allah SWT yang harus dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab. Sebaik-baiknya manusia adalah manusia yang selalu memberikan manfaat kepada manusia yang lainnya.

Beramal adalah beraktifitas melaksanakan sesuai dengan pekerjaannya untuk memenuhi hidup dalam kehidupan. Sebagai perbeuatan atau pekerjaan yang dilakukan dengan sadar dan tujuan yang jelas sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT. Oleh karena itu, agar dilaksanakan dengan penuh ikhlash hanya semata-mata mencari keridhoan dari Allah SWT. Dengan demikian jika guru mengoptimalkan kinerjanya dengan baik

dan secara ikhlas dalam melaksanakan tugasnya maka dapat diperoleh mutu pembelajaran yang sesuai dengan harapan

Dalam hadits yang disebutkan di atas, menunjukkan bahwa bekerja merupakan perbuatan yang sangat mulia dalam ajaran Islam. Rasulullah SAW memberikan pelajaran menarik tentang pentingnya bekerja. Dalam Islam bekerja bukan sekadar memenuhi kebutuhan perut, tapi juga untuk memelihara harga diri dan martabat kemanusiaan yang seharusnya dijunjung tinggi. Karenanya, bekerja dalam Islam menempati posisi yang teramat mulia bahkan dikategorikan *jihad fi sabilillah.* Dengan demikian Islam memberikan apresiasi yang sangat tinggi bagi mereka yang mau berusaha dengan sekuat tenaga dalam mencari nafkah (penghasilan).

B. Landasan Filosofis

Filsafat *progressivisme* menjadi landasan filosofi dalam penyusunan Disertasi ini yang muncul sekitar abad ke-20 yang diperkenalkan oleh William James (1842-1910) dan John Dewey (1859- 1952), yang bermuara pada filsafat pragmatisme, cenderung pada segi manfaat bagi hidup praktis. Dasar filosofi dari aliran *progresivisme* menurut Mudyahardjo (2006:142) adalah *Realisme Spiritualistik* dan *Humanisme Baru*. Realisme spiritualistik berpendapat bahwa pendidikan progresif bersumber dari prinsip-prinsip spiritualistik dan kreatif serta pengetahuan baru tentang perkembangan anak. Sedangkan filosofi *Humanisme Baru* lebih fokus perhatian terhadap harkat dan martabat manusia sebagai individu, atau dapat dikatakan lebih berorientasi pada sisi individualistik.

Filsafat *Progressivisme* lebih mendorong pada minat dan bakat dari peserta didik daripada mata pelajarannya sendiri sehingga muncullah istilah "*Child Centered Curriculum*", dan

"*Child Centered* School". Mempersiapkan anak sesuai yang dibutuhkan saat ini yang dianggap nyata daripada mempersiapkan anak untuk masa depan hasil anailisis yang belum jelas.

Menurut filofosi ini bahwa dunia fisik itu sifatnya real dan memungkinkan dapat merencanakan suatu perubahan yang dapat diarahkan dengan keilmuan yang dimiliki manusia. Sekolah mesti membuat siswa sebagai warga negara yang lebih demokratik, berpikir bebas dan cerdas.

Pengalaman menjadi kunci dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi yang dapat berkembangnya kemampuan atau ilmu pengetahuan seseorang, permasalahan baru yang muncul dapat diselesaikan melalui pertimbangan kejadian-kejadian yang telah dilalui sebelumnya. Mengkontruksi pengalaman menjadi dasar filosofi pendidikan menurut Dewey. Dalam memecahkan setiap permasalahan. Filsafat *Progresivisme* menurut Muhmidayeli (2005:161-162) mengatakan bahwa pekembangan keilmuan yang dicapai seseorang berdasarkan tata logik dan sistematisasi berfikir ilmiah yang telah dikembangkan dari berbagai ilmu pengetahuan yang telah dimilikinya. Oleh karena itu, pendidikan berperan untuk melatih kemampuan setiap perserta didik agar mampu memecahkan permasalahan yang dihadapi ketika hidup bermasayarakat. Ilmu pengetahuan seseorang akan terus berkembang sejalan dengan kompleksnya realita hidup yang dihadapi.

Realita yang dihadapi menurut Muhmidayeli (2005:161-162) adalah sesuatu yang betul-betul nyata yang dialami dan dapat di aplikasikan dalam kehidupan nyata pula, manusia akan terus berevolusi secara biologik, sosial dan psikologiknya karena manusia sebagai organisme yang aktif, tentunya akan terus berkembang kearah yang lebih baik, menggali

pengetahuan-pengetahuan baru untuk kemajuan dirinya dengan merekontruksi, menginterpretasi dan mengorganisasikan kembali berbagai pengalamannya. Dengan demikian lembaga pendidikan harus menjadi wadah menumbuh kembangan daya kreafivitas peserta didiknya agar memiliki kemampuan dalam mengatasi berbagai masalah diri dan masyarakatnya, sehingga memiliki semangat mengadakan pembaharuan-pembaharuan, progresivisme berpendapat bahwa akal manusia bersifat aktif dan selalu ingin mencari tahu dan meneliti kebenaran sesuatu hal dengan dibuktikan secara empiris.

Asas pokok dari filsafat ini bahwa manusia selalu survive terhadap semua kemajuan secara praktis dan keilmuan akan terus berkembang. Sehingga pendidikan dipandang sebagai proses perkembangan pengetahuan, menjadikan peserta pendidik untuk selalu siap memodifikasi berbagai metode dan strategi berbagai ilmu pengetahuan dan perubahan terbaru yang menjadi kecenderungan dalam suatu masyarakat.

Aliran progresivisme memberikan penghargaan yang tinggi terhadap individualisme peserta didik, menjunjung tinggi sikap sosialitas, sehingga corak aktivitas pembelajaran yang ditonjolkan lebih pada kooperasi dari kompetisi (Muhmidayeli, 2005:168).

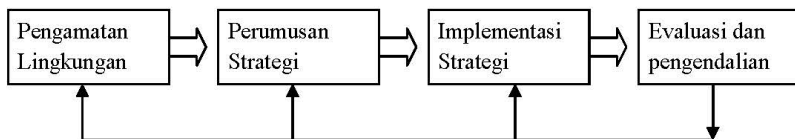
C. Landasan Teori

1. Manajemen Strategi

Teori yang melandasi Disertasi ini adalah berdasarkan teori *Strategic Management* dari Wheelen dan Hunger (2006:3) dalam bukunya yang berjudul *Strategic Management and Business Policy: Concepts & Cases.*

Strategic management atau manajemen strategis menurut Wheelen dan Hunger (2006:3) adalah "... *That set*

of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation." Menurut Wheelen dan Hunger (2006:3) bahwa manajer yang efektif dilihat dari kinerjanya yang memiliki peran strategis dalam organisasi. Sejalan dengan pendapat Nawawi, (2000:148) menjelaskan bahwa manajemen strategik adalah rangkaian kegiatan pengambilan keputusan dibuat oleh manajemen puncak yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai dengan cara-cara melaksanakannya yang harus diimplementasikan oleh seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen strategis menjadi tugas penting yang harus dijalankan manajer terkait dengan fungsi-fungsi dasar manajemen.

Hanger dan Wheelen (2006:9) menjelaskan bahwa terdapat empat elemen dasar yang harus diperhatikan dalam penerapan manajemen strategik pada sutu lembaga/organisasi yaitu pengamatan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Seperti terlihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi

Sumber:*Strategic Management,* Hanger & Wheelen (2006:9)

Peran manajer selaku pimpinan organisasi ditutut untuk mampu menganalisis berbagai kemungkinan yang dapat menghambat keberlangsungan organisasi, cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan dan mengambil keputusan yang tepat, anaisis dan strategi yang tepat

dibutuhkan manajemen yang baik dan kepemimpinan yang baik pula. Anailisis atau pengamatan terhadap lingkungan menurut Wheelen dan Hunger (2006:9) adalah "memonitor, mengevaluasi dan mencari informasi dari lingkungan eksternal maupun internal bagi orang-orang penting dalam organisasi". Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi unsur-unsur strategis internal dan eksternal organisasi, hal ini dilakukan menyangkut eksistensi organisasi dimasa yang akan datang. Perumusan strategis adalah perencanaan untuk jangka panjang strategi yang akan diterapkan organisasi, ini berkaitan dengan visi, misi dan kebijakan suatu instansi yang dapat dimulai dengan melakukan analisis situasi untuk mendapatkan kesesuaian antara peluang dan ancaman eksternal maupun internal.

Hunger dan Wheelen (2006:138) mengungkapkan bahwa:

> Salah satu alat yang paling sering digunakan dalam analisa situasi adalah analisa SWOT. SWOT merupakan singkatan dan *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) internal dan suatu instansi, serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) dalam lingkungan yang dihadapi suatu instansi.

Analisa SWOT merupakan cara sistematik untuk mengidentifikasikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi organisasi, bukan hanya identifikasi terhadap kompetensi sumberdaya tetapi identifikasi peluang-peluang yang belum terealisasikan karena keterbatasan sumberdaya. Suatu strategi dapat dikatakan efektif apabila mampu memaksimalkan kekuatan dan peluang, meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Adapun lebih rincinya, analisa SWOT dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Kekuatan (*Strengths*).

   Kekuatan dapat dikatakan sebagai kompetensi segala sumber daya yang dimiliki organisasi saat ini, termasuk keunggulan lain dari pesaing. Kekuatan adalah komparatif bagi organisasi di pasar.

2) Kelemahan (*Weaknesses*).

   Kelemahan dapat dikatakan sebagai keterbatasan sumberdaya organisasi, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif organisasi.

3) Peluang (*Opportunities*).

   Peluang (*opportunities*) adalah suatu keadaan penting yang dapat menghasilkan suatu keuntungan apabila ditanggapi oleh organisasi. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang.

4) Ancaman (*Threats*).

   Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang maupun yang diinginkan organisasi.

Dari analisa SWOT yang telah dilakukan menurut Hunger dan Wheelen (2006:144) selanjutnya dapat menghasilkan beberapa alternatif strategi yang mungkin dapat diterapkan yaitu “Komponen SWOT ini dapat digunakan lebih lanjut dalam pembuatan matriks SWOT atau lebih dikenal dengan sebutan matriks TOWS.”

Matriks TOWS dapat mengilustrasikan peluang dan ancaman eksternal organisasi yang dihadapi dan dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan internal

organisasi tersebut. Adapun hasilnya menurut Hunger dan Wheelen (2006:144) adalah empat alternatif strategi, yaitu sebagai berikut:

1) *Strengths – Opportunities.*

   Yaitu strategi yang dilakukan dengan mengoptimalkan kekuatan internal organisasi untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternal organisasi.

2) *Strengths – Threats*.

   Yaitu strategi mempergunakan kekuatan internal organisasi untuk menghindari atau mengurangi dampak dan ancaman eksternal organisasi.

3) *Weaknesses – Opportunities*.

   Yaitu strategi mengatasi kelemahan internal organisasi untuk memanfaatkan peluang eksternal organisasi.

4) *Weaknesses – Threats*

   Yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengurangi kelemahan internal organisasi dan menghindari ancaman eksternal perushaan.

INTERNAL FACTORS (IFAS) / EXTERNAL FACTORS (EFAS)	Strengths (S) 1 st 5-10 *internal Strengths here*	Weaknesses (W) 1 st 5-10 *internal weaknesses*
Opportunities (O) List 5-10 *external Opportunities were*	SO Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T) List 5-10 *external* Theats here	ST Strategies Generate strategies here that use strengths to take avoid threats	WT Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

Gambar 2.2: Matriks SWOT
Sumber: Hunger dan Wheelen (2006:144)

Dasar pertimbangan penggunaa pendekatan manajemen strategis adalah dapat membedakan seberapa baik suatu organisasi dalam pencapaian kinerjanya. Kemudian pertanyaan mendasar dari strategi adalah mengapa suatu organisasi dapat sukses atau gagal, atau mengapa organisasi ketika menghadapi lingkungan yang sama tetapi dapat memperlihatkan tingkat kinerja yang berbeda. Penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi menunjukkan adanya hubungan yang positif antara perencanaan strategi dan kinerja. Dengan kata lain, ternyata bahwa organisasi yang menggunakan manajemen strategis

akan memperoleh tingkat kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu manajemen strategis menjadi sangat penting untuk dipergunakan.

Alasan lain berkaitan dengan organisasi yang harus menghadapi segala bentuk perubahan situasi. Perubahan tersebut dapat saja kecil dan tidak signifikan, tetapi meskipun demikian, setiap perubahan harus tetap ditanggapi oleh manajer. Pengaruh proses manajemen strategis, manajer akan selalu mempertimbangkan setiap keputusan, akan lebih teliti dalam menentukan relevansi variabel-variabel yang harus di ambil terkait tindakan yang akan dilakukannya. Proses manajemen strategik akan mengarahkan manajer untuk lebih baik dalam menghadapi perubahan lingkungan yang serba tidak pasti.

Alasan terakhir, manajemen strategis menjadi penting karena terlibat dalam setiap keputusan yang dibuat oleh manajer termasuk manajer pada lembaga pendidikan. Saat ini, manajemen strategik tidak hanya dipergunakan pada lembaga profit saja melainkan pada lembaga pendidikan juga sudah diteterapkan.

2. Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) Menurut Slamet (1999:75) “MMT adalah suatu prosedur dimana setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses”. MMT merupakan proses-proses dan prosedur-prosedur untuk memperbaiki kinerja lembaga/organisasi. MMT juga menselaraskan usaha-usaha orang banyak sebaik mungkin, sehingga orang-orang tersebut mampu menyelesaikan tugasnya dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Tjiptono dan Diana (2000:90) menambahkan bahwa "MMT merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan kepuasan pelanggan". MMT merupakan sistem yang menitik beratkan pada mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi kepada kepuasan konsumen dan melibatkan seluruh anggota organisasi. MMT adalah suatu pendekatan yang berusaha untuk memaksimalkan persaingan sebuah organisasi dalam bidang bisnis dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus atas mutu produk atau jasa, orang, proses dan lingkungannya.

Menurut Santoso sebagaimana dikutip oleh Tjiptono dan Diana (1998:98) mengungkapkan "MMT merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorentasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi". Di samping MMT merupakan suatu pendekatan untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus.

Dari beberapa penjelasan diatas, MMT dapat disimpulkan sebagai suatu sistem manajemen yang melibatkan semua unsur karyawan dilingkungan organisasi baik sektor barang maupun jasa yang tujuannya untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan efektivitas produksi. MMT merupakan metode pendekatan praktis, namun strategis dalam menjalankan roda organisasi dan lebih memfokuskan diri pada terpenuhinya ekspektasi konsumen dengan melakukan perbaikan terus menerus serta melibatkan seluruh sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian tentang seputar MMT, dapat dipahami dapat lima unsur utama dalam penerapan MMT,

yaitu: 1) Fokus terhadap kepuasan pelanggan/pengguna, 2) perbaikan proses secara sistematik, 3) memiliki jangkauan pemikiran jangka panjang, 4) pengembangan sumberdaya manusia, dan 5) komitmen pada kualitas mutu (Slamet, 1999:84).

D. Konsep Dasar

1. Konsep Strategi

a. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu "*strategia*" diartikan sebagai *"the art of the general*" atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan. Strategi dalam pengertian umum adalah cara untuk mendapatkan kemenangan atau mencapai tujuan . Strategi merupakan seni dan ilmu bagaimana cara menggunakan dan mengembangkan ilmu tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi merupakan rencana besar yang bersifat meningkat, efisien, dan produktif guna mengefektifkan tercapainya tujuan jangka panjang yang dikembangkan dengan langkah yang terukur, (Mulyasana, 2011:217). Strategi pada hakekatnya tentang tindakan apa yang seharusnya dilakukan dan seharusnya di capai.

Strategi didefinisikan sebagai penentu dari tujuan dasar jangka panjang dan sasaran sebuah perusahaan, dan penerimaan dari serangkaian tindakan serta alokasi dari sumber-sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan tersebut. Menurut Mulyasana (2011:233) terdapat jenis strategi yang patut diperhitungkan oleh pengambil keputusan yaitu :

1) Strategi Bertahan (defensife S*trategy)*.

Adalah bentuk strategi bagi lembaga yang sedang menghadapai masa krisis, baik krisis yang muncul akibat banyaknya kelemahan organisasi maupun krisis yang datang dari luar lembaga,

2) Strategi Mempertahankan Kehidupan Lembaga.

   yaitu strategi yang terapkan lembaga yang dianggap mampu menutupi kelemahan sekaligus meningkatkan komponen yang dianggap kuat. Beberapa langkah yang harus dilakukan oleh pimpinan lembaga antara lain : (a) melakukan langkah asal bisa bertahan tapi tetap mencari peluang untuk keluar dari masalah, (b) kontrol dan pengendalian masih dilakukan secara ketat; (c) menerapkan *risk manajement* (manajemen resiko) dengan menekankan pada program dan pendekatan yang bersifat darurat, (d) tidak terlalu berorientasi pada keuntungan; (e) memperkokoh sisi yang sudah baik; (f) masih menghindari kompetisi dengan menitikberatkan pada program jangka pendek.

3) Strategi Penyesuaian (*Adaptive Stratgy*).

   Yaitu strategi penyesuaian terhadap tuntutan perubahan lingkungan. Penyesuaian dilakukan pada komponen-komponen yang dianggap belum mampu eksis menghadapi iklim yang berubah secara cepat. Pola yang digunakan ialah analisis dan menunggu (*wait & analysis)*, yakni suatu pola yang dilakukan dengan cara menganalisis gejolak perubahan yang berdampak langsung terhadap komponen-komponen tertentu. Setelah di analisis, para pengambil keputusan tidak langsung melakukan langkah, tapi menunggu waktu yang tepat untuk menetapkan langkah strategis.

b. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi menurut Hunger dan Wheelen (2006:144) adalah: "pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dan kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi". Setelah mengetahui yang menjadi ancaman yang dibadapi organisasi, peluang atau kesempatan yang dimiliki, serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada organisasi, maka selanjutnya dapat menentukan atau merumuskan strategi organisasi.

Perumusan strategi menurut Hunger dan Wheelen (2006:145) meliputi "menentukan misi organisasi/ lembaga, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan."

1) Misi

Misi organisasi adalah tujuan sebagai alasan keberadaan organisasi. Tujuan organisasi tercantum dalam misi yang disusun dengan baik, mengidentifikasikan tujuan mendasar yang dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain, mengidentifikasi jangkauan operasional dalam produk yang ditawarkan. Misi dapat diartikan secara sempit ataupun secara luas. Misi secara sempit menegaskan secara jelas kegiatan utama organisasi, misi ini juga secara jelas membatasi jangkauan aktivitas organisasi yang berhubungan dengan produk atau jasa yang ditawarkan.

2) Tujuan

Tujuan merupakan hasil akhir dari aktivitas perencanaan. Tujuan merupakan rumusan apa yang

akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Tercapainya tujuan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

3) Strategi

Strategi organisasi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana organisasi akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan kekuatan sumberdaya yang ada dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing. Strategi eksplisit atau strategi yang dinyatakan, yaitu strategi yang dengannya beberapa hal dapat diperdebatkan, seprti pengembangan akuisisi lini produk baru. Untuk melihat strategi implisit organisasi adalah bukan perkataan manajer yang harus diperhatikan, melainkan memperhatikan apa yang manajer lakukan. Strategi implisit dapat berasal dari kebijakan, program-program yang disetujui atau tidak dan anggaran yang telah disahkan. Program divisi-divisi yang didukung dengan anggaran yang besar dan ditangani oleh para manajer yang dipertimbangkan untuk mendapatkan jalur promosi cepat, menunjukkan di mana organisasi menempatkan energi dan biayanya.

4) Kebijakan

Kebijakan menjadi pedoman/acuan operasioal organisasi, pedoman yang luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan dapat menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan tiap divisi masing-masing yang kemudian

divisi-divisi ini akan mengembangkan kebijakannya sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya.

c. **Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)**

Implementasi strategi menurut Hunger dan Wheelen (2006:145) adalah: "proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur." Proses tersebut meliputi perubahan secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dan organisasi.

1) Program

Program merupakan pernyataan langkah kegiatan yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan dalam sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi organisasi, perubahan budaya internal organisasi atau awal dan suatu usaha penelitian baru.

2) Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya satuan uang yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Angaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dan strategi baru, tetapi juga menentukan dengan laporan keuangan perform yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan organisasi.

3) Prosedur

Prosedur atau sering disebut dengan *standard operating procedures* (SOP) adalah langkah/ teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan dapat diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan rencana organisasi.

d. Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*)

Evaluasi dan kontrol merupakan strategi mengukur apa yang dapat dihasilkan atau diraih oleh organisasi. Hal ini berarti membandingkan antara kinerja yang dihasilkan dengan kinerja yang diharapankan organisasi. Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktivitas. Sebagai hasil akhir dari suatu aktivitas, termasuk dalam kinerja adalah hasil yang aktual dari proses. Dalam evaluasi dan kontrol yang efektif, manajer harus mencari informasi yang jelas, informasi tersebut dapat diketahui apa sebenarnya yang terjadi dan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Dalam mengukur kinerja, harus dipertimbangkan ukuran yang tepat. Beberapa ukuran, seperti tingkat pengembalian investasi (ROT) dianggap tepat untuk mengevaluasi kemampuan organisasi atau divisi untuk mencapai tujuan profitabilitas. Tetapi ukuran ini tidak cukup untuk mengukur tujuan lain organisasi seperti tanggungjawab sosial atau pengembangan karyawan. Walaupun demikian, profitabilitas memang merupakan tujuan utama organisasi. ROT dapat dihitung hanya jika laba telah dijumlahkan secara total dalam jangka waktu tertentu. Hal tersebut akan memperlihatkan apa yang

terjadi setelah adanya fakta, bukan apa yang sedang terjadi atau yang akan terjadi. Oleh karena itu, organisasi tetap harus mengembangkan pengukuran profitabilitas. Hal ini merupakan *steering control*, karena mengukur variabel yang mempengaruhi profitabilitas masa yang akan datang.

2. Konsep Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen dalam bahasa inggris "*management"*, yang berasal dari kata "*to manage*" yang artinya mengurus atau tata laksana, sehingga manajemen dapat diartikan dengan "bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang diharapkan".

Menurut Permadi (2000 : 18), mengemukakan bahwa : 'Manajemen merupakan proses yang berhubungan dengan bimbingan kegiatan kelompok dan berdasarkan atas tujuan yang jelas, yang harus dicapai dengan sumber tenaga rnanusia'. Sedangkan Nawawi (2000:36), menyatakan bahwa : 'Manajemen merupakan kemampuan pimpinan (manajer) dalam mendayagunakan orang lain melalui kegiatan menciptakan dan mengembangkan kerja sama dalam tujuan organisasi secara efektif dan efisien'. Dan Knezevich dalam Permadi (2007:49) mengemukakan bahwa:

> "Manajemen pendidikan merupakan sekumpulan fungsi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas pelayanan pendidikan, melalui perencanaan, pengambilan keputusan, perilaku kepemimpinan,

penyiapan alokasi, sumber daya, stimulus dan koordinasi personal, penciptaan iklim organisasi yang kondusif, serta penentuan pembinaan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan peserta didik".

Dari pendapat ini bahwa manajemen merupakan kemampuan manajer dalam mendayagunakan dan membimbing sumberdaya manusia untuk melakukan serangkaian kegiatan secara bersama-sama dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen yang baik bergantung kepada pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam menjamin efisiensi dan efektivitas pelayanan pendidikan terhadap mahasiswa, *stakeholders* dan pihak-pihak terkait, tersedianya tenaga pendidik yang kompeten dan mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pendidik, iklim kerja yang kondusif akan mendorong terwujudnya kerja sama yang harmonis.

b. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan tahapan-tahapan yang harus dijalankan organisasi setiap akan melaksanakan kegiatan, fungsi-fungsi ini memiliki fungsi keterkaitan antara satu fungsi dengan fungsi lainnya. Menurut beebrapa ahli fungsi dari proses manajemen diantaranya menurut William H. Nerman (1982:112) mengklasifikasikan fungsi manjemen atas lima fungsi atau merupakan kepanjangan dari istilah POASCO, yakni : *Planning* (perencanaan), *Organzing* (pengorganisasian), *Assembling resource* (pengumpulan sumber), *Survesing* (Pengendalian), dan *Controlling* (pengawasan). Sedangkan menurut H. Koontz & O, Donnell (1982:98) mengklasifikasikannya fungsi

manajemen terbagi atas lima proses (PODICO), yakni : *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Staffing* (penentuan staf), Directing (pengarahan) dan *Controlling* (pengawasan).

Ahli lain, Luther Gulick dalam Brian J. Cook (1996:109) membaginya atas tujuh fungsi dengan akronim POSDCORB, yakni: *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Staffing* (penentuan staf), *Drecting* (pengarahan), Coordinating (pengkoordinasian), Reporting (pelaporan) dan Budgeting (pembiayaan). Terry (1981:108), mengklasifikasikannya atas empat fungsi dengan akronim POAC, yakni: *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan) dan *Controlling* (pengawasan).

Kemudian menurut Stoner (Sudjana, 2000:6), menambahkan fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengkoordinasian, penggerakan, pengendalian, dan pengembangan.

Dari beberapa pendapat para ahli, penulis mengambil kesimpulan terkait peningkatan mutu pada lembaga perguruan tinggi bahwa manajemen dalam hal ini, yaitu perencanaan, pengkoordinasian, penggerakan, pengendalian, pembiayaan dan pengembangan agar tujuan lembaga perguruan tinggi dapat mencapai tujuan.

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan diambil dari kata dasar "rencana" atau diartikan sebagai tindakan, lebih luasnya merupakan tindakan untuk memilih dan menetapkan segala aktivitas yang akan dilaksanakan dan sumberdaya yang akan digunakan lembaga perguruan tinggi untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan

lebih berorientasi pada pemikiran dan penentuan apa yang akan dilakukan di masa yang akan datang, bagaimana melakukannya, dan apa yang harus disediakan untuk melaksanakan aktivitas tersebut dan dapat berjalan maksimal.

Adapun Tahapan dari perencanaan terdiri dari beberapa hal sebagai berikut:

(a) Merumuskan Tujuan

Dalam merencanakan dan merumuskan suatu tindakan akan lebih terarah jika tujuan dari tindakan tersebut jelas target pendidikan yang harus dicapai.

(b) Merumuskan kebijakan,

Dalam merencanakan tindakan yang harus dilakukan harus disertakan dengan kebijakan-kebijakan sebagai kontrol pelaksanaan agar koordinasi dapat terlaksana sesuai kebijakan yang dibuat lembaga.

(c) Merumuskan prosedur,

Prosedur merupakan batasan-batasan pelaksanaan kagiatan agar tidak terjadi penyimpangan dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

(d) Merencanakan skala kemajuan,

Merupakan rumusan standar hasil yang harus dicapai dalam waktu tertentu, rencana jangka pendek tujuan pertama dan selanjutnya mengembangkan prestasi pada jangka menengah dan jangka panjang baik mutu lulusan maupun mutu lembaga yang bersangkutan.

(e) Merencanakan secara menyeluruh,

Secara menyeluruh dalam arti semua tahapan a sampai dengan d harus dirumuskan dengan baik.

2) Pengorganisasian (*Organizing*).

Pengoganisasian dapat diartikan sebagai kegiatan pendistribusian tugas-tugas dan wewenang pada seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan kompetensinya. Pengorganisasian dapat menentukan siapa yang akan melaksanakan spesifikasi tugas dan wewenang tersebut. Sehingga pengorganisasian dapat disebut sebagai keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikannya sarana dan prasarana untuk memunjang pelaksanaan kegiatannya dan mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan. Efesiensi dalam pengorganisasian adalah pengakuan terahadap pemanfaatan waktu dan uang serta sumber daya yang terbatas dalam mencapai tujuan.

3) Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan (*Actuating*) merupakan bentuk implementasi berbagai jenis kegiatan itu sendiri agar semua sumberdaya berusaha mencapai tujuan organisasi sesuai dengan rencana dengan baik dan benar. Agar pelaksanaan kegiatan dilakukan dengan benar diperlukan suatu usaha terutama dari pimpinan lembaga, bagaimana membangkitkan semangat para karyawan dalam melakukan pekerjaanya merasa yakin dan mampu dalam melaksanakannya.

Actuating memiliki tujuan untuk mendorong dan menjuruskan pekerja agar mengerjakan tugas sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Dimas,dkk (2010) tujuan *actuating* adalah sebagai berikut:

(a) Menciptakan kerjasama dalam organisasi.

(b) Mengembangkan kemampuan dan keterampilan.

(c) Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan.

(d) Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi dan prestasi kerja.

(e) Membuat organisasi berkembang secara dinamis.

Dalam hal ini, tugas dan tanggungjawab pimpinan perguruan tinggi sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan menjadi penentu keberhasilan dan kesuksesan mutu lembaga secara umum dengan dibantu para civitas akademika dan staf lainnya. Maju mundurnya kualitas lembaga tergantung pimpinan dalam menjalankan fungsi-fungsi Kepimpinannya. Menurut Kadarman (1996) kepemimpinan dapat diartikan sebagai seni dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mau berusaha untuk mencapai tujuan. Dari definisi tersebut bahwa pimpinan bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberikan keyakinan kepada bawahannya, baik secara individu maupun secara komunitas untuk bersama-sama mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan yang dimilikinya, memfasilitasi sarana dan prasara yang dibutuhkan dalam proses belajar mengajar.

Soetopo dan Soemanto (1982) berpendapat kepemimpinan dalam pendidikan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain

untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. dalam menjalankan kepemimpinannya harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas dan integrasi terhadap tugas untuk mencapai tujuan bersama.

Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapat tujuan secara efektif dan efisien. Rencana yang disusun akan mernilki nilai jika dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan, setiap organisasi barus memiliki kekuatan mantap dan meyakinkan sebab jika tidak kuat, maka proses pendidikan seperti yang diinginkan sulit terealisasi.

4) Pengawasan/pengendalian (*controlling*)

Pengawasan sangat penting sebagai bentuk pengendalian proses kegiatan untuk tetap searah dengan tujuan yang hendak dicapai, mendeteksi penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dan dapat mengambil tindakan preventif sedini mungkin. Melalui pengawasan upaya pengendalian mutu lembaga dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

Perilaku mengindikasikan bahwa secara langsung berhubungan dengan lembaga (seperti input, mutu perguruan tinggi, mutu lulusan, resep masyarakat, dan seterusnya. Pengawasan fokusnya pada kegiatan yang dilakukan perguruan tinggi untuk mencapai tujuan strategi, sehingga menjadi perguruan tinggi yang bermutu. Kenyataan menunjukkan, pengawasan dalam institusi pendidikan dilihat dari praktek yang

menunjukkan tidak dikembangkan untuk mencapai efesiensi, efektivitas, dan produktifitas, tetapi lebih dititik beratkan pada kegiatan yang pendukung *progress checking*, tentu bukanlah jawaban yang tepat untuk mencapai visi dan misi pendidikan yang akan mengakibatkan perolehan mutu yang kompetitif menjadi tidak terwujud.

Pengawasan bukan hanya mencegah terjadinya ketidak sesuaian pelaksanaan dengan rencana dan jauh dari jalur tujuan tetapi pengawasan sebagau kontrol kegiatan yang telah selasai dilakukan dan diperbandingan sebagai evaluasi kegiatan dengan standar mutu yang sudah ditetapkan. Pengawasan secara langsung sangat penting dilakukan untuk memastikan masalah-masalah apa yang sulit dilakukan atau hambatan-hambatan yang dilalui untuk dijadikan bahan evaluasi dan dan mencari solusi lain yang tepat untuk mencapai mutu yang sesuai.

5) Pembiayaan (*Budgeting*)

Luther gullick mengemukakan bahwa penganggaran termasuk salah satu fungsi manajemen. Penganggaran adalah fungsi yang berkenaan dengan pengendalian organisasi melalui perencanaan fiskal dan akuntansi. Sesuatu anggaran, baik APBN maupun APBD, menunjukkan dua hal: pertama sebagai satu pernyataan fiskal dan kedua sebagai suatu mekanisme.

6) Pengembangan

Pengembangan diartikan sebagai upaya perbaikan dari kelemahan-kelemahan capaian

kegiatan yang sudah dilakukan kearah yang lebih baik. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berubah dan terkadang tidak dapat diprediksi tentu akan mempengarui tatanan kehidupan sosial yang selanjutnya mengakibatkan perubahan terhadap tuntutan pengguna jasa. Visi misi yang sudah di tetapkan sebelumnya belum tentu akan selaras dengan batas waktu yang sudah ditentukan tanpa adanya persiapan terhadap perubahan-perbahan tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Dalam hal ini, pengembangan kompetensi sangat diperlukan baik untuk tenaga kependidikan mapun manajemen lembaga pendidikan dalam mempertahankan eksistensinya. Pimpinan perguruan tinggi dapat mendorong sumberdaya manusia untuk melakukan berbagai peningkatan kempotensi keilmuan.

Fungsi-fungsi manajemen tersebut diatas merupakan tahapan yang harus dilalui dan dilakukan oleh pimpinan dalam menentukan mutu yang diharapkan. Pemimpin mempunyai peran besar terhadap keberhasilan mutu lembaga (perguruan tinggi) dimasa yang akan datang yang tercantum dalam visi dan misi lembaga.

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa manajemen strategi adalah bagaimana seorang pimpinan dapat mengelola, menggunakan dan mengembangkan segala sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dimasa yang akan datang. Seperti yang sudah disinggung diatas bahwa fungsi-fungsi dasar manajemen menjadi tugas penting yang harus dijalankan oleh manajer dalam mengimplementasikan strategi agar

memiliki tujuan yang jelas dan target yang diharapkan organisasi dapat tercapai

3. Perguruan Tinggi

a. Konsep Perguruan Tinggi

Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi Pasal 1 ayat 2 menjelaskan bahwa:

> Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia.

Sedangkan dalam pasal 1 ayat 6 di jelaskan bahwa "Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi". Menurut Wikipedia (2012), Perguruan tinggi adalah "satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi". Peserta didik perguruan tinggi disebut mahasiswa, sedangkan tenaga pendidik perguruan tinggi disebut dosen.

Dari jenisnya, perguruan tinggi terbagai kedalam dua kategori:

1) Perguruan tinggi negeri (PTN) adalah perguruan tinggi yang pengelolaan dan regulasinya dilakukan oleh negara.
2) Perguruan tinggi swasta (PTS) adalah perguruan tinggi yang pengelolaan dan regulasinya dilakukan oleh swasta.

Menurut Raillon dalam Syarbaini (2009), perguruan tinggi adalah “sebuah alat kontrol masyarakat dengan tetap terpeliharanya kebebasan akademis terutama dari campur tangan penguasa”. Perguruan tinggi merupakan agen pembaharuan kehidupan suatu bangsa atau negara, seperti yang terjadi pada pergantian orde baru ke masa reformasi dimana para dosen disetiap perguruan tinggi memberikan pemahaman keilmuan kepada para mahasiswanya dan para mahasiswa mampu mengembangkan ilmu pengetahuan yang didapat dengan membuktikan diri mampu merubah orde baru ke orde reformasi sampai saat ini.

Menurut Barnet (1992:67), ada empat pengertian atau konsep tentang hakikat dari perguruan tinggi yaitu sebagai:

1) Penghasil tenaga kerja yang bermutu (*qualified manpower*).

   Pendidikan tinggi merupakan suatu proses pendidikan dan mahasiswa dianggap sebagai keluaran (*output*) yang mempunyai nilai atau harga (*value*) dalam pasaran kerja, dan keberhasilan mutu tersebut dapat di ukur sejauhmana tingkat penyerapan lulusan dalam masyarakat (*employment rate*) atau tingkat penghasilan dalam karirnya.

2) Lembaga pelatihan bagi karier peneliti.

   Mutu suatu perguruan tinggi dapat ditentukan oleh penampilan/ prestasi penelitian anggota staf. Tingkat input dan output di hitung dengan jumlah staf yang mendapat penghargaan dari hasil penelitiannya (tingkat nasional maupun internasional), atau jumlah dana yang diterima untuk kegiatan penelitian,

ataupun jumlah publikasi ilmiah yang diterbitkan dalam majalah ilmiah yang diakui oleh pakar sejawat (*peer group*).

3) Organisasi pengelola pendidikan yang efisien.

   Dalam pengertian ini perguruan tinggi di anggap baik jika dengan sumber daya dan dana yang tersedia, jumlah mahasiswa yang lewat proses pendidikannya (*throughput*) semakin besar.

4) Upaya memperluas dan mempertinggi pengkayaan kehidupan.

   Indikator sukses atau berkembangnya lembaga perguruan tinggi terletak pada cepatnya pertumbuhan jumlah mahasiswa dan variasi jenis program yang ditawarkan. Rasio antara mahasiswa dan dosen yang besar dan satuan biaya pendidikan setiap mahasiswa yang rendah juga dipandang sebagai ukuran keberhasilan dari suatu perguruan tinggi.

b. Pengelolaan Perguruan Tinggi

Pengelolaan dan regulasi perguruan tinggi di Indonesia dilakukan oleh Kementerian Pendidikan Nasional. Pimpinan (Rektor) Perguruan Tinggi Negeri merupakan pejabat eselon di bawah Menteri Pendidikan Nasional. Perguruan tinggi yang dikelola kementerian atau lembaga pemerintah non kementerian yang umumnya merupakan perguruan tinggi kedinasan, misalnya Sekolah Tinggi Akuntansi Negara yang dikelola oleh Kementerian Keuangan.

Untuk di Indonesia, pengelolaan perguruan tinggi diperbolehkan di kelola oleh masyarakat/swasta selain oleh pemerintah sesuai dengan peraturan perundang-

undangan perguruan tinggi yang berlaku. Bimbingan dan pengawasan atas penyelenggaraan Perguruan Tinggi Swasta pada mulanya dilakukan oleh Lembaga Perguruan Tinggi Swasta (disingkat L.P.T.S.) yang dibentuk oleh pemerintah. LPTS ini merupakan cikal bakal dari Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (disingkat Kopertis).

Berdasarkan undang-undang, setiap perguruan tinggi di Indonesia harus memiliki Badan Hukum Pendidikan yang berfungsi memberikan pelayanan yang adil dan bermutu, berprinsip nirlaba, dan dapat mengelola dana secara mandiri untuk memajukan pendidikan nasional.

c. Tujuan Berdirinya Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Tujuan Pendidikan Tinggi dalam PP No. 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, Pasal 2 yang menyatakan bahwa:

1) Menyiapkan peserta didik agar menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik, profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian.
2) Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan dan memperkaya kebudayaan.

Oleh sebab itu, untuk mencapai tujuan tersebut, maka perguruan tinggi memiliki motto yang dikenal dengan

sebutan Tri Darma Perguruan Tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

d. Jalur Pendidikan Tinggi

Jalur pendidikan tinggi di Indonesia terbagi menjadi dua jalur yaitu pendidikan yang berbasis akademik dan pendidikan berbasis profesional. Pendidikan berbasis akademik adalah pendidikan yang diarahkan terutama lebih fokus pada penguasaan ilmu pengetahuan dan pengembangannya, memperluas mutu bidang keilmuan, Pendidikan akademik tersebar dalam berbagai sekolah tinggi, institut, dan universitas. Adapun pendidikan berbasis profesional adalah pendidikan tinggi yang diarahkan terutama pada kesiapan penerapan keahlian tertentu yang lebih menjurus, serta mengutamakan peningkatan kemampuan/ keterampilan dunia kerja atau menekankan pada aplikasi ilmu dan teknologi. Pendidikan berbasis profesional ini diselenggarakan oleh akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, dan universitas.

Gelar sarjana strata 1 (S1), pascasarjana (S2), dan Doktor (S3) merupakan lulusan dari pendidikan akademik yang sudah menempuh persyaratan kelulusan menghasilkan lulusan yang memperoleh gelar akademik, sedangkan untuk gelar lulusan keprofesionalan yang sudah menempuh persyaratan kelulusan memperoleh gelar seperti Diploma 1 (D1), Diploma 2 (D2), Diploma 3 (D3) dan Diploma 4 (D4 atau setara dengan Strata 1) atau Spesialis seperti gelar Sp1 dan Sp2)

Kedua jenis jalur pendidikan keserjanaan dan diploma ini merupakan program yang dipersiapkan untuk menjadi lulusan yang berbekal seperangkat kemampuan

dan kompetensi yang diperlukan untuk mengawali fungsi pada lingkungan kerja, tanpa harus melalui masa penyesuaian terlalu lama meskipun masih banyak pada kenyataannya latar belakang pendidikan dengan dunia kerja yang digelutinya bertolak belakang.

Program pendidikan magister pascasarjana (S2), doctor (S3), dan Spesialis (Sp1, Sp2) merupakan program pendidikan khusus yang lulusannya dipersiapkan untuk kegiatan yang bersifatnya mandiri. Pendidikan S2 dan S3 lebih menekankan pada penelitian yang mengacu pada kegiatan inovasi, penelitian dan pengembangan keilmua, Sedangkan pendidikan spesialis ditujukan untuk meningkatkan pelayanan bagi pemakai jasa dalam bidang yang lebih bersifat spesifik.

e. Bentuk Perguruan Tinggi

Bentuk Perguruan Tinggi (PT) di Indonesia sudah dijelaskan dalam UU RI Nomor 12 Tahun 2012 Pasal 59, yang diantarannya menjelaskan sebagai berikut:

1) Perguruan Tinggi.

   Perguruan tinggi terdiri atas : universitas, solah tinggi, institut, politeknik, akademik dan akademi komunitas.

2) Universitas.

   Universitas merupakan perguruan tinggi yang dapat menyelenggarakan pendidikan akademik, pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi, dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.

3) Institut.

   Institut merupakan Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik, pendidikan vokasi dalam sejumlah rumpun Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi tertentu, dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.

4) Sekolah Tinggi.

   Sekolah Tinggi merupakan Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam satu rumpun Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi tertentu, dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.

5) Politeknik.

   Merupakan Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi, dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.

6) Akademi

   Merupakan PT yang menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam satu atau beberapa cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi tertentu.

7) Akademi Komunitas.

   Merupakan PT yang menyelenggarakan pendidikan vokasi setingkat diploma satu dan/atau diploma dua dalam satu atau beberapa cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi tertentu yang berbasis keunggulan lokal atau untuk memenuhi kebutuhan khusus.

Sedangkan untuk Pendidikan Tinggi Keagamaan diatur dalam undang-undang Nomor 12 Tahun 2012

Tentang Pendidikan Tinggi Pasal 30 sebagaimana berbunyi :

> "ayat (1) yang menjelaskan bahwa Pemerintah atau Masyarakat dapat menyelenggarakan pendidikan tinggi keagamaan. (2) Pendidikan tinggi keagamaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berbentuk universitas, institut, sekolah tinggi, akademi dan dapat berbentuk ma'had aly, pasraman, seminari, dan bentuk lain yang sejenis"

4. Konsep Mutu

a. Pengertian mutu

Mutu adalah ukuran relatif dari kebendaan. Dalam mendefinisikan mutu dalam hal kebendaan tidak menawarkan makna oprasional. Secara oprasional mutu dari suatu produk atau jasa adalah sesuatu yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan bisa dijelaskan melalui atribut-atribut mutu atau hal-hal yang sering disebut sebagai dimensi mutu. Oleh karena itu, mutu dari suatu produk/jasa adalah sesuatu yang memenuhi atau melebihi harapan atau keinginan para pelanggan dalam delapan dimensi mutu. Empat dimensi pertama menggambarkan atribut-atribut mutu penting, tetapi mempunyai kesulitan dalam mengukurnya. Delapan dimensi mutu adalah (Hansen dan Mowen, 1999: 433-434): (1) Kinerja (*Performance*), merupakan tingkat konsistensi dan kebaikan fungsi-fungsi produk, (2) Estetika (*Aesthetic*), berhubungan rill produk, (3) mudah dalam hal perawatan dan perbaikan (*service ability*), berhubungan dengan tingkat kemudahan merawat

dan memperbaiki produk, (4) Keunikan (*features*), menunjukan karakteristik dari produk itu sendiri yang berbeda secara fungsional dari produk sejenis lainnya. (5) Reliabilitas (*Reliability*), berhubungan dengan probabilitas produk menjalankan fungsinya dalam jangka waktu tertentu. (6) Durabilitas (*Durability*) yang menunjukan umur dan manfaat dari produk tersebut. (7) Tingkat kesesuaian (*Quality of conformance*) yaitu menunjukan ukuran mengenai apakah sebuah produk atau jasa telah memenuhi spesifikasinya dari standar. (8) Pemanfaatan (*fitness of use*) yaitu kecocokan dari sebuah produk dalam menjalankan fungsinya sesuai yang diiklankan. Bagi pengguna/pemanfaat mutu termasuk kemudahan dalam memperoleh barang tersebut, keamanan dan kenyamanan dalam mempergunakan serta dapat memenuhi selera (Juran and Gyrna, 1980:1-2). Jadi, Mutu dapat didefinisikan sebagai tingkat keunggulan, ukuran relatif kebaikan. Secara operasional, produk bermutu adalah produk-produk yang memenuhi harapan pengguna mutu. Dari definisi-definisi yang diungkapkan para pakar tentang mutu terdapat kesamaaan. Mutu adalah ukuran yang dibuat oleh konsumen atas produk dilihat dari segala dimensi, untuk memenuhi tuntutan kebutuhan, keamanan, kenyamanan serta kemudahan konsumen.

Proses pendidikan merupakan proses berubahan pendidikan dari sesuatu menjadi sesuatu yang lain yang lebih baik yang bersumber dari inputan. Inputan yang akan menjadi sumber untuk berlangsungnya suatu proses yang kemudian dari proses tersebut akan terbentuk suatu *output*. Terbentuknya proses pengkoordinasian dan penyelarasan serta pemanduan input yang harmonis akan

menghasilkan output yang bermutu tinggi, akan mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyble learning*), dapat mendorong motivasi dan minat belajar, dan mampu memberdayakan peserta didik.

Sebagaimana dalam Depdiknas, 2001:4, paradigma mutu pendidikan mencakup *input*, proses, dan *output*. Inputan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk menjamin lancarnya proses. Sumberdaya bisa meliputi sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya seperti sarana dan prasarana serta dana operasional. *Input* lainnya yang berpengaruh seperti struktur organisasi, peraturan perundang-undangan, rencana, program, deskripsi tugas, harapan, visi dan misi, tujuan dan sasaran serta lainnya dapat dikatakan sebagai inputan. Ketersediaan dan kesiapan inputan sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Dan tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan input, makin tinggi kesiapan *input*, maka makin tinggi mutu *input* tersebut.

Menurut Cohn (1979: 169-170) *output* pendidikan dapat membentuk:

1) *Basic skills* (kemampuan dasar).

   Keberhasilan siswa dalam mencapai kemampuan berhitung dan membaca.

2) *Vocational skils* (kemampuan kejuruan).

   Dapat digunakan untuk bekal hidup di masyarakat *(lifeSkill)*.

3) *Creativity* (Kreativitas).

Merupakan ukuran untuk menilai keberhasilan sekolah, dengan bertambahnya kreativitas anak (manfaat investatif).

4) *Attitude* (Sikap).

Salah satu fungsi sekolah adalah membentuk sikap yang "baik". Sikap ini meliputi untuk sendiri, teman, keluarga, komunitas tertentu, masyarakat sekolah dan dunia di mana kita hidup.

Berdasarkan penjelasan seperti yang telah diuraikan, bahwa mutu adalah paduan sifat-sifat dari produk yang dihasilkan, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan para pelanggan (*stakeholders*).

b. Konsep Manajemen Mutu Terpadu

Menurut Slamet (1999:84) mengungkapkan bahwa pada dasarnya penerapan pendekatan MMT terdapat lima unsur utama diantaranya :

1) Fokus pada kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan harus menjadi fokus utama, yang akan menilai dan memanfaatkan produk yang dihasilkan lembaga. Perhatian dipusatkan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan, untuk itu bagi lembaga yang melakukan pendekatan melalui MMT sebelumnya harus mengetahui seputar pelanggannya dan karena itu maka harus mengidentifikasi serta menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan tersebut agar bisa memuaskannya. Produk/jasa yang dibuat atau diberikan haruslah bertumpu pada pelanggan.

2) Perbaikan proses secara sistematik.

Perbaikan terus diupayakan untuk eksistensi lembaga, setiap kegiatan hendaknya direncanakan dengan baik dan matang berdasarkan analisis dan fakta yang ada, dilaksanakan secara cermat dan hasilnya dievaluasi dibandingkan dengan standar mutu yang telah ditentukan, selain itu bahwa setiap prosedur kerja yang sedang dilaksanakan, perlu ditinjau kembali apakah telah mencapai hasil yang diharapkan lembaga. Jika tidak, maka prosedur perlu diubah dan di kaji ulang atau diganti dengan yang lebih baik dan sesuai. Jadi disini harus ada keterbukaan dan kesediaan berubah dan menggantikan hal yang lama ayng dianggap tidak relevan dengan tuntutan dan harapan publik dengan hal yang baru jika memang diperlukan, ini berlaku bagi multilevel, baik dari tingkat pimpinan sampai dengan staf terbawah.

3) Orientasi jangka panjang.

Pemikiran perbaikan untuk jangka panjang merujuk pada visi dan misi lembaga. Visi dan misi lembaga harus dirumuskan dan dicapai bersama oleh segenap unsur dalam lembaga, kemana arah lembaga akan tertuju untuk jangka panjang. Suatu kegiatan staf atau siapapun dalam lembaga tersebut harus dapat ditelusuri mampu menyumbang apa dan seberapa kepada pencapaian visi dan misi lembaga, maka untuk menerapkan MMT dipersyaratkan adanya pimpinan yang memiliki visi jangka panjang, berkemampuan kerja keras, tekun dan tabah mengemban misi, disiplin dan memiliki sikap kepelayanan yang baik misalnya: kepedulian terhadap staf, sopan dan berbudi, sabar,

bijaksana, bersahabat dan bersedia membantu sesama dalam lembaga tersebut

4) Pengembangan SDM.

   Pengembangan sumberdaya manusia menjadi kata kunci dalam penerapan MMT. Semua anggota atau bagian dari lembaga tersebut harus berusaha menguasai kompetensi sesuai tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam lembaga harus terjadi suasana saling belajar, segala sumber belajar dimanfaatkan untuk meningkatkan kompetensi masing-masing staf, bagaikan suatu bangunan yang lemahnya SDM dalam bagian tertentu dalam lembaga akan mengganggu pencapaian visi dan misi, sehingga harus diperbaiki/ ditingkatkan.

5) Komitmen pada peningkatan mutu.

   Semua kegiatan lembaga harus diorientasikan pada pencapaian mutu yang baik, harus ada kesadaran dan keyakinan bagi seluruh anggota atau bagian dalam lembaga akan perlunya mutu kinerja masing-masing dan karenanya harus ada tekat dan rasa keterikatan yang kuat untuk menjada dan meningkatkan mutu kerja masing-masing yang menyokong mutu lembaga. Dengan adanya komitmen pada mutu, akan mampu menggerakkan usaha-usaha yang terus menerus untuk meningkatkan mutu, sehingga tidak akan menyerah pada kendala dan kesulitan yang menghadang diperjalanan menerapkan MMT dalam rangka peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Sedangkan TQM jika dilihat dari suku kata secara mendetail menurut (Handoko, 1998) terdiri dari:

1) Total

   Merupakan strategi lembaga secara keseluruhan yang melibatkan semua unsur-unsur lembaga, *stakeholders*, pihak-pihak terkait yang turut serta berpartisipasi meningkatkan mutu lembaga.

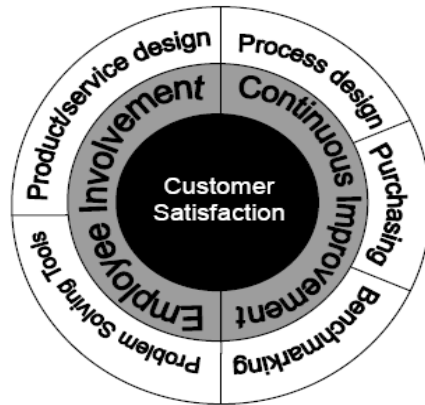
2) Kualitas

   Kualitas merupakan mutu dari suatu *output* (lulusan) yang bukan hanya sekedar menyandang gelar semata bagi lulusan, tetapi memiliki kemampuan yang teruji sesuai dengan latar belakang bidangnya yang didefinisikan oleh stakeholders dan lingkungannya.

3) Manajemen

   Manajemen merupakan strategi tata kelola untuk mencapai tujuan yang diharapkan, bukan hanya pendekatan secara teknis pengendalian kualitas yang sempit.

Penerapan strategi TQM yang baik dapat meningkatkan produktivitas Lembaga (secara kuantitatif), kualitas, efektivitas pada semua kegiatan, efisiensi (menurunkan sumberdaya melalui peningkatan produktivitas), dan efektif. TQM dapat memberikan beberapa manfaat terutama eksistensi dan daya saing lembaga.

Sedangkan Prinsip-prinsip dalam TQM Menurut Krajewski, Lee dan Ritzman (1999) adalah sebuah filosofi yang menekankan pada tiga prinsip dasar; yaitu kepuasan konsumen, keterlibatan karyawan dan perbaikan berkelanjutan atas kualitas dari produk (lulusan) yang dihasilkan. Ketiga prinsip tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.

Sumber: Krajewski, Lee dan Ritzman (1999: 243)

Gambar 2.3 Roda TQM

Dalam perkembangannya, prinsip-prinsip dari TQM bukan hanya pendekatan proses dan struktur semata, tetapi lebih kepada pendekatan kesisteman yang juga melibatkan aktivitas manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu menurut Wilkinson (1992:2-3), TQM pada hakekatnya memiliki dua sisi kualitas yaitu :

1) *Hard side of quality*

   Yaitu upaya perbaikan proses produksi (proses kegiatan pembelajaran) dengan dukungan sarana dan prasaran yang memadai termasuk perubahan organisasional lainnya (struktur dan budaya lembaga).

2) *Soft side of quality*

   Terfokusnya pada upaya menciptakan kesadaran setiap civitas akademika akan pentingnya kepuasan pelanggan (para pengguna jasa lulusan) dan menumbuhkan komitmen untuk selalu memperbaiki kualitas. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui

pendidikan dan pelatihan, pendekatan sistem pengupahan yang mendukung, dan struktur kerja. Upaya tersebut termasuk kegiatan manajemen SDM.

c. Rasionalitas Manajemen Mutu Terpadu

Di era global, persaingan mutu produk atau jasa semakin ketat yang tentunya di latar belakangi oleh semakin tingginya kebutuhan dan persaingan pasar. Berbagai upaya lembaga di tuntut untuk senantiasa mempertahankan eksistensi dan menghasilkan produk atau jasa yang bermutu yang terus berubah Salah satu bentuk upaya yang dapat dilakukan lembaga, menurut Hardjosoedarmo (1997:46) dengan melakukan transformasi manajemen, dari manajemen konvensional ke arah manajemen yang memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut: 1) bergerak secara lebih efektif, 2) selalu berusaha memenuhi kepuasan pelanggan, 3) kegiatannya bersifat proaktif, 4) mengejar daya saing pasar, 5) anggotanya lebih tekun bekerja (*industrious*), 6) anggotanya harus lebih giat berusaha (*entreprising*), 7) pimpin harus mampu mengerahkan seluruh dan memberdayakan komponen-komponen organisasi, mendorong karyawan untuk selalu meningkatkan komptensi yang relevan dengan tugas dan tanggung jawabnya, dan 9) perencanaan dilakukan secara terpadu, pelaksanaan dan pengendaliannya terdesentralisasi.

Karakteristik ini mengindikasikan perlunya memenej terhadap tujuh M (*man, money, materials, methods, machine, markets, minute*) sebagaimana yang telah dilakukan oleh MMT, sementara itu manajemen konvensional cenderung hanya memenej tiga M (*man, money, materials*). Inilah argumentasi rasional tentang

mengapa MMT perlu dilakukan demi mempertahankan mutu dan daya saing pada era global.

Setiap lembaga termasuk lembaga pendidikan dituntut untuk melakukan transformasi manajemen. Jepang telah mampu membuktikan dengan pertumbuhan industrinya setelah kekalahannya dalam perang dunia ke II dengan menerapkan sistem *Total Quality Management*/ Manajemen Mutu Terpadu (MMT), negara yang hancur lebur akibat kalah perang dapat membuktikan diri mampu bersaing dengan negara-negara Eropa dan Amerika yang sudah lebih maju duluan (Burnham, 1997:64; Prawirosentono, 2002:152).

d. Perbedaan MMT dengan Manajemen Konvensional

Perbedaan yang mendasar antara MMT dengan manajemen konvensional dimana manajemen konvensional yang dikelola cenderung terhadap tiga unsur atau istilah lain 3M (*man, money, materials*), sementara MMT terdiri dari 7M (*man, money, materials, methods, machine, markets, minute*). Manajemen konvensional lebih cendrung tanggung jawab organisasi berlaku pada pimpinan puncak, sedangkan MMT bukan hanya manajemen puncak tetapi seluruh komponen organisasi yang terlibat mempunyai tanggung jawab sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Manajemen konvensional merupakan tata kelola budaya secara turun temurun yang diwariskan dari generasi ke generasi selanjutnya dan berkembang dari gagasan-gagasan yang pernah ada yang dapat dikatakan sebagai pengetahuan manajemen tradisional yang tidak memiliki prinsip dan prosedur-prosedur yang baku. Penerapan manajemen konvensional tidak bisa

menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan lingkungan kerja, menejer mengalami kesulitan karena kecendrungan anggota pekerja tidak selalu mengikuti pola aturan yang ada, dan lebih berorientasi pada produk bukan pada proses yang artinya tahapan proses untuk penjaminan mutu tidak dilakukan, sebaliknya MMT lebih memperhatikan proses untuk mutu produk yang dihasilkan.

Proses merupakan suatu upaya untuk mencegah terjadinya kesalahan dalam melakukan proses produksi atau pelayanan, untuk melakukannya diperlukan sebuah komitmen dari keseluruhan orang-orang atau kelompok dalam organisasi. Proses-proses tersebut kemudian dinyatakan dalam bentuk kebijakan dan sasaran-sasaran mutu, dari sasaran tersebut kemudian dilakukan upaya untuk dapat mencapai sasaran-sasaran tersebut, disinilah kemudian dibuat perencanaan untuk dapat mencapai sasaran dan kebijakan yang telah ditetapkan.

Dalam sasaran tersebut akan tergambar bagaimana suatu proses dilakukan, oleh siapa, sumber daya yang diperlukan dan kapan akan dilakukan, untuk menjaga agar apa yang direncanakan tersebut berjalan secara benar dan jika terjadi kesalahan dapat diantisipasi dengan cepat, maka diperlukan proses monitoring dan penilaian. Melalui kegiatan monitoring dan penilaian tersebut itulah kemudian dihasilkan berbagai data dan fakta terhadap berbagai masalah yang terjadi selama proses produksi atau pelayanan berlangsung, untuk dapat memaknai data dan fakta yang ada dan untuk dapat menyelesaikan berbagai masalah yang berkembang, maka diperlukan kegiatan tinjauan manajemen.

Dari tinjauan manajemen itulah dihasilkan berbagai tindakan perbaikan atau tindakan pengembangan. Tindakan perbaikan maupun tindakan pengembangan akan dimulai dengan melakukan kegiatan perencanaan lagi, melaksanakan, memonitor dan menilai, hasilnya akan ditinjau lagi melalui kegiatan tinjauan manajemen, demikian seterusnya siklus tersebut akan berjalan terus menerus tiada habisnya, sehingga proses pengembangan juga akan dilakukan terus menerus, disesuaikan dengan berbagai perkembangan yang terjadi.

Melalui proses tersebut itulah, kemudian dikembangkan berbagai hal yang berkaitan dengan upaya untuk menjaga kualitas yang dikenal dengan sebutan *Total Quality Control* (TQC), yaitu upaya untuk membuat kegiatan pembandingan antara standar mutu produk yang dipersyaratkan dengan produk yang dihasilkan. TQC merupakan suatu sistem atau suatu gerakan yang bertujuan untuk mempertahankan kualitas. berkaitan dengan proses untuk menghasilkan suatu produk/ layanan, pemberdayaan atau pengembangan sumber daya manusia, atau mengembangkan budaya kerja yang tinggi.

Kaitannya dengan proses, MMT mengacu pada siklus *Deming's* yang dikenal dengan sebutan PDCA (*Plan-Do-Check*-Act) (Prabowo, 2010:182). Seluruh aktivitas pekerjaan harus dilakukan melalui perencanaan (*Plan*). Perencanaan yang sudah dibuat tidak boleh langsung diaplikasikan menjadi standar pelaksanaan kegiatan, tetapi harus di uji (*Do*) terlebih dahulu untuk memastikan kehandalan dan menghindari kegagalan fatal kegiatan. Seluruh proses yang dilakukan harus

mendasarkan pada data yang kuat dan akuran bukan mendasarkan pada opini semata (Sonhadji, 1999:23). Hal ini mengacu pada prinsip MMT yang mengutamakan tindakan pencegahan daripada penyelesaian masalah (Burham, 1997:88), sehingga kegiatan *asesmen* dalam proses MMT merupakan kegiatan sentral yang harus dilakukan. Kondisi tersebut juga dikemukakan oleh Sonhadji (Prabowo, 2010:79) bahwa salah satu perbedaan antara manajemen tradisional dengan MMT adalah jika manajemen tradisional lebih menekankan pada pemeriksaan kesalahan, sedangkan MMT lebih menekankan pada pencegahan kesalahan dan menekankan kualitas desain.

Data yang dihasilkan dari proses pengujian (*Check*) tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan modifikasi dan pengembangan desain. Hasil modifikasi itulah yang kemudian dijadikan sebagai pijakan pelaksanaan proses manajemen (*Act*) organisasi, demikian seterusnya proses tersebut berulang, sehingga selalu ada proses pengembangan dengan mendasarkan pada hasil evaluasi dan asesmen. Konsep inti dari MMT adalah konsep tentang sistem manajemen dengan mendasarkan fakta dan proses manajemen pada siklus PDCA.

5. Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Islam

a. Mutu Kepemimpinan

Seperti yang telah dibahas sebelumnya pimpinan mempunyai peran yang sangat strategis terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya. Kemampuan pemimpin dalam menjalankan tugasnya bukan hanya memiliki kemampuan teoritis semata, tetapi mampu

mengembangakan kemampuannya sesuai dengan lingkungan yang dihadapi, suatu strategi yang sukses pada suatu lembaga belum tentu akan berhasil pada lembaga lain, ini bisa disebabkan adanya perbedaan permasalahan, budaya, situasi lingkungan kerja dan sebagainya. Kemampuan ini yang harus dimiliki seorang pemimpin, yang mampu menganalisis permasalahan lingkungan internal maupun eksternal dan membuat solusi tepat pemecahan masalah tersebut

Untuk lebih memahami dan memperjelas tentang kepemimpinan, terlebih dahulu perlu mengerti dan paham istilah kepemimpinan. Bila dicermati secara spesifik, pada dasarnya kepemimpinan merupakan suatu fungsi yang dapat ditinjau dari sudut pandang yang berbeda. Perbedaan sudut pandang ini, sekaligus akan menimbulkan definisi yang berbeda antara yang satu dengan yang lain.

Wibisono (2006: 142) menjelaskan bahwa Kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana organisasi dapat diarahkan dan dijalankan selama proses mencapai kinerja tertentu". Kepemimpinan dapat pula disoroti dari sudut wewenang dan tanggung jawab. Madlock (2008: 64) kepemimpinan adalah : "*A conceptualization of leadership that is composed of task and relational behaviors is considered as the styles approach to leadership*. Hoyt et al (2011: 257) pemimpin adalah model bagi pengikutnya. Lebih lanjut Robbins dan Judge (2012: 403) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran seperti dinyatakan: "*leadership as*

the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals".

Kerjasama yang baik dalam lembaga akan mampu mencapai hasil yang diharapkan. Peranan pemimpin memberikan dorongan terhadap bawahan untuk mengerjakan apa yang dikehendaki pemimpin. Kepribadian kepemimpinan harus memiliki pengaruh, artinya kepribadian dapat diartikan sebagai sifat-sifat (traits) dan watak yang dimiliki oleh pemimpin yang dapat menunjukkan keunggulan, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut memiliki pengaruh terhadap bawahannya.

Seni dalam mengatur, membimbing bawahannya untuk melaksanakan serangkaian kegiatan sesuai tugas dan tanggung jawabnya merupakan tugas pemimpin, bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, pelaksanaan kegiatan dapat berjalan secara terorgnisir, menjamin pelayanan yang baik terhadap mahasiswa, civitas akademika dan sebagainya. Pemimpin lebih banyak mempengaruhi dari pada dipengaruhi yang memiliki suatu prilaku dan program yang dilakukan secara bersama-sama dalam lembaga dengan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan yang bersifat dinamik yang mendorong dan mengkoordinasikan lembaga untuk mencapai tujuan.

Munculnya kepemimpinan diakibatkan adanya interaksi hubungan lembaga, diangkat perannya untuk menjadi seorang pemimpin berdasarkan pandangan kelebihan yang dapat memberikan sumbangan yang tidak dapat mendorong kemajuan lembaga dan mutu

lembaga, kepemimpinan bukan jabatan pasif melainkan harus berperan sebagai suatu jabatan yang terlibat dalam suatu tindakan memenuhi pembentukan struktur dalam interaksi, sebagai bagian dari proses pemecahan bersama.

Berdasarkan penjelasan diatas, bahwa yang menjadi dasar utama efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya untuk menjadi pimpinan, akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan berkat adanya kelebihan-kelebihan tertentu yang dimilikinya, baik karena pengalaman pendidikan, prestasi kerja, atau karena faktor-faktor genetik lainnya. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk dapat membaca situasi baik lingkungan internal maupun ekstenal.

b. Mutu Lembaga

Perguruan tinggi merupakan satuan pendidikan harus memiliki berbagai pedoman untuk menyelenggarakan pendidikan, antara lain struktur organisasi yang tercantum dalam pasal 52 UU No 19 Th 2005, penjaminan mutu pendidikan dalam KepMendiknas No 087/0/2003. Adanya aturan yang jelas diharapkan masyarakat dapat mengawal penyelenggaraan pendidikan yang dapat memenuhi standard mutu termasuk mutu lulusannya yang dapat bersaing di masyarakat. Perguruan Tinggi memiliki ciri khas dengan berbagai keunikan. Kondisi unik dan kompleks terletak pada keanekaragaman sumber-sumber organisasi perguruan tinggi. Jika penyelenggara kegiatan akademik memiliki latar budaya yang beragam maka kemungkinan kampus akan tercerai-berai secara kultural. Oleh karena itu, diperlukan tingkat koordinasi dan

adaptabilitas yang tinggi diantara pimpinan perguruan tinggi (Bartky, 1956,12).

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003 pasal 24 ayat (2) bahwa perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah dan pengabdian kepada masyarakat. Kemudian dalam ayat 3 menyatakan bahwa perguruan tinggi dapat memperoleh sumber dana dari masyarakat yang pengelolaannya dilakukan berdasarkan prinsip akuntabilitas publik. Penyelenggaraan pendidikan tinggi menurut undang-undang merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua dan masyarakat. artinya masyarakat pun memiliki hak untuk mendirikan dan mengelola peguruan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Undang-undang tersebut pada hakikatnya mengandung arti bahwa ada sejumlah aspek penting yang harus diperhatikan dalam pendidikan yaitu; *cognitive, affective* dan *psychomotor*. Dengan kata lain, program pendidikan tidak hanya terkait aspek pengetahuan (*cognitive*) semata tetapi juga menekankan pada pembinaan sikap dan pengembangan keterampilan lulusannya. Dengan demikian, perguruan tinggi harus menjadi institusi yang tidak hanya didominasi oleh pendidikan dan penelitian saja, tetapi harus menjadi lembaga yang dapat membina sikap terpuji atas sivitas akademiknya.

Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAIS) pada dasarnya merupakan lembaga pendidikan tinggi yang bertujuan menghasilkan lulusan yang kompeten

dibidang agama Islam dan dapat bermanfaat bagi masyarakat dalam meningkatkan taraf kehidupan. Upaya pembelajaran di PTAIS sendiri telah berlangsung sejak dibukanya Sekolah Tinggi Islam (STI) di Jakarta pada bulan Juli 1945 menjelang Indonesia merdeka. Sejak itu terjadi dinamika dan perkembangan pendidikan tinggi Islam baik negeri maupun swasta di tanah air.

Secara historis, PTAI dalam konteks pemberdayaan umat Islam di Indonesia memiliki peran yang sangat urgen, baik secara struktural maupun kultural sejak dari masa penjajahan, kemerdekaan hingga saat ini. Azyumardi Azra (2000:51) mengemukakan ada dua peran strategis PTAI di Indonesia. *Pertama*, peran struktur organisasional yang berfungsi membentuk dan menciptakan kader-kader akademis intelektual muslim di masa depan yang diharapkan mampu menjadi lokomotif pembaruan pemikiran keislaman pada arah modernisasi pendidikan Islam. Adanya peran ini, diharapkan masyarakat memiliki *academic conciousness* sehingga mampu memosisikan dirinya dalam perhelatan sosial politik keagamaan secara moderat. *Kedua*, peran sosial dan kultural yang oleh PTAI dimediasi melalui gerakan pengabdian dan *social research* dengan melibatkan berbagai lapisan masyarakat. Adanya pendekatan ini diharapkan mampu menjalin *social network* dengan masyarakat sebagai *stakeholder* serta mampu mendorong tumbuhnya *social confidence* dan *spirit of ethics otonomy* masyarakat yang bertumpu pada *Islamic morality values,* sehingga dapat menciptakan tatanan sosial yang beradab. *Ketiga*, secara spiritual, peran PTAI membentuk masyarakat agar memiliki kesadaran keagamaan (*religious*

consiousness), Agama menjadi *platform of human life* agar manusia tidak terasing dengan lingkungan dan Tuhannya. Peran spiritual ini menjadi penting terutama dalam mengarungi fase era globalisasi dan liberalisasi seperti sekarang ini.

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa betapa pentingnya peran perguruan tinggi agama islam di Indonesia untuk menciptakan kader-kader muslim dan generasi muda yang berakhlak baik dan bermutu, adanya keleluasaan pengelolaan pendidikan secara mandiri dari otonomi daerah memberikan peluang untuk meningkatkan mutu lembaga secara mandiri berdasarkan kemampuan dan rambu-rambu aturan yang berlaku. Mutu lulusan harus yang kompeten, berakhlak mulia sesuai dengan ajaran islam menjadi fokus utama karena bagi *stakeholder* penilaian terhadap mutu suatu lembaga pendidikan cenderung pada lulusannya yang mampu bekerja pada oragnisasinya atau mampu menjadi individu yang mandiri di masyarakatnya.

Adapun yang dapat dilakukan untuk penguatan mutu pada Pendidikan Tinggi Agama Islam perlu didukung oleh beberapa hal yaitu;

1) Penjaminan mutu dan akreditasi.

   Apabila benar-benar PTAIS ingin bertahan, kebijakan penjaminan harus dilakukan dan diiringi dengan *spirit of competitiveness* dengan SDM dan infrastruktur yang mendukung. Kerjasama dengan dengan lembaga pendidikan atau non kependidikan lain terus ditingkatkan untuk mendorong realisasi akreditasi.

2) Pengelolaan lebih matang.

   Otonomi memberikan keleluasaan untuk mengelola lembaga pendidikan tingginya lebih matang yang disesuaikan dengan potensi daerahnya, Hal ini dikarenakan PTAIS di Indonesia secara keseluruhan memiliki karakteristik yang berbeda, baik negeri maupun swasta yang memiliki potensi daerah yang berbeda-beda, serta permaslahan yang bervariatif. Oleh karena itu kebijakan otonomi internal sendiri menjadi prasyarat yang mutlak yang harus dilakukan, yang tentunya tetap mempertimbangkan kepentingan nasional.

3) Akuntabilitas.

   Akuntabilitas menjadi salah satu kunci sukses penyelenggaraan pendidikan tinggi karena adanya jaminan keterbukaan dalam pengelolaan perguruan tinggi. Adanya akuntabilitas, pendidikan tinggi Islam akan mampu mengikuti percepatan perkembangan dunia pendidikan.

4) Kompetensi sumber daya infrastruktur dan SDM.

   Kompetensi sumberdaya manusia menjadi syarat utama untuk mengembangkan suatu lembaga yang harus terus ditingkatkan melalui kebijakan *resources improving* yang berkelanjutan. Kompetensi SDM tentunya didukung dengan sumberdaya infrastruktur yang memadai agar kinerja lebih optimal. Upaya ini perlu didukung baik internal maupun eksternal. Apabila sumberdaya kurang optimal, lembaga dapat melakukan kerjasama dengan pihak-pihak yang konsen terhadap pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan, baik swasta maupun

negeri yang tentunya berdasarkan kesepakatan bersama.

Implementasi upaya peningkatan mutu harus didukung oleh *good academic atmosphere* agar upaya tersebut dapat berjalan lebih cepat dan efektif. Kondisi atmosfer akademis yang baik akan lahir apabila didukung oleh kesadaran holistik dari seluruh civitas akademika akan tingkat urgensi mutu pendidikan tinggi Islamnya. Dan upaya ini dapat dilakukan melalui pengembangan budaya akademis yang sehat dan kondusif.

Upaya pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan tinggi Islam menurut Juran, yang terkenal dengan konsep *Juran's Trilogy*, (Sallis, 2006: 67-68) yang mencakup 3 komponen utama, yaitu;

1) *Quality Planning* (Perencanaan Mutu).

   Merupakan tahapan untuk menentukan dan merancang infrastruktur, misi, visi, program, kebijakan yang akan dijalankan secara lebih matang dan komprehensif agar mampu menghasilkan pendidikan tinggi Islam yang lebih kompetitif dan produktif berdasarkan nilai-nilai keislaman sebagai landasan aplikasinya. Aspek *quality planning* penting untuk dilakukan sebagai bentuk manifestasi dari kebutuhan dan keinginan masyarakat (*social need and desire*).

2) *Quality Control* (Pengendalian Mutu).

   Pengendalian mutu pada dasarnya adalah jaminan mutu terhadap hasil yang diinginkan. Dengan adanya *quality control*, PTAIS dapat memastikan proses pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan perencanaan semula, baik

menyangkut program pendidikan yang dijalankan, kurikulum, perangkat infrastruktur, SDM, *output* yang dirancang, maupun tingkat akselerasinya terhadap kompetisi dunia pendidikan tinggi dan dunia kerja agar tetap eksis dan tetap*survive*.

3) *Quality Improvement* (Peningkatan Mutu).

Merupakan upaya tindak lanjut dari proses implementasi mutu, di mana seluruh rencana akademis yang telah dilaksanakan dievaluasi dan kemudian dilakukan pembenahan secara simultan dan komprehensif guna memperbaiki kelemahan yang terjadi sebelumnya. Dengan peningkatan mutu secara berkelanjutan, maka eksistensi PTAIS akan lebih *appreciable* terhadap kebutuhan dan perkembangan masyarakat global. artinya bahwa pengelolaan pendidikan tinggi islam sudah saatnya memperhitungkan mutu sebagai basis peningkatan akselerasi *equality access* untuk bersaing berbagai tingkat kompetisi.

E. Enam Sistem Nilai dalam Pendidikan

Perguruan tinggi islam merupakan perguruan tinggi yang mempunyai ciri khusus bidang keilmuan pada ajaran agama islam meskipun tidak sepenuhnya karena terdapat matakuliah-matakuliah umum lainnya dalam kurikulum, sudah sepantasnya tenaga pendidik ataupun siswa terdidik mempunyai kompetensi lebih ke norma-norma agama, lulusan yang memiliki prilaku yang melekat pada diri setiap individu sesuai dengan ajaran agama islam.

Pembentukan prilaku pada diri siswa dewasa ini mempunyai tantangan berat karena dihadapkan pada perkembangan budaya

global yang berpengaruh bersar pada nilai-nilai yang telah diajarkan Nabi Muhammad SAW, budaya barat yang tidak sesuai dengan nilai-nilai agama islam dan budaha bangsa asia sedikit demi sedikit telah merubah baik itu tatanan hidup, pola hidup, pola fikir maupun prilaku terutama pada generasi muda, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi turut mempengaruhi nilai-nilai fitrah setiap manusia.

Sanusi (2009) telah memberikan pencerahan yang terangkum dalam enam sistem nilai pendidikan. Enam sistem nilai dirasa wajib di terapkan dalam perguruan tinggi yang berciri khaskan islam selain wajib secara individu sebagai seorang muslim. Adapun dari keenam sistem nilai ini dapat dijabarkan secara singkat, diantaranya:

1. Nilai Teologis (Nilai Ketuhanan)

Nilai ini meyakini ketauhidan Allah SWT yang terangkum kedalam tiga bagian, yaitu iman, islam dan ihsan. Iman meyakini Keesaan Allah, meyakini terhadap rukun iman dan rukun islam. Islam berarti mempercayai agama islam sebagai agama yang di ridhoi Allah SWT, dan Ihsan merupakan nilai ketuhanan yang diaplikasikan dalam bentuk ibadah muamalah, baik bentuk beribadah *mahdloh* atau pun *ghoer mahdloh*. Nilai Teologis ini sudah ada pada diri manusia sebelum manusia terlahir sebagai fitrah yang ditanamkan kepada setiap manusia.

Nilai teologis ini menjadi nilai dasar bagi kelima nilai lainnya. nilai teologis suatu bentuk pengakuan terhadap adanya sang pencipta langit, bumi, berserta isinya nilai-nilai Islam dapat meninggalkan jejak yang jelas pada intelektual seorang muslim, yang mengakibatkan terciptanya jalinan yang kokoh antara kebenaran dan hukum serta pola-pola perilaku yang membina diri seorang Muslim.

2. Nilai Logik (Rasional)

Nilai Logik atau dapat dikatakan dalil akli (akal) atau fikiran berkaitan dengan berpikir, memahami, dan mengingat adalah pekerjaannya yang akan menghasilkan pikiran, pemahaman, pengertian, peringatan (ingat) sebagai buahnya. Nilai ini menjadi dasar dalam setiap tindakan, perbuatan. Akal memiliki kedudukan yang tinggi yang sering digunakan dalam mempelajari perkembangan ilmu pengetahuan, kebudayaan dan perkembangan ajaran-ajaran Islam.

3. Nilai Fisik/Fisiologi (Abstrak/Riil)

Nilai fisik/fisiologi merupakan alat/perantara yang dapat membuahkan nilai yang tercermin dalam berprilaku individu dalam kehidupan. Nilai ini sering dilupakan khususnya bagi umat islam sehingga mengakibatkan keilmuan tertinggal jauh oleh orang di luar Islam terutama dalam bidang sains dan teknologi. Al-Maududi seorang pembaharu Islam mengkritik kepada umat Islam bahwa umat Islam mundur karena tidak mengoptimalkan potensi dari Allah yaitu *As-Sama* (pendengaran), *Al-Basyar* (penglihatan), dan *Fuad* (hati). *As-Sama'* berfungsi berfungsi untuk mendengar ilmu dari orang lain, *Basyar* berfungsi untuk mengembangkan penemuan ilmu pengetahuan dan sama' untuk memfilter ilmu apabila tidak sesuai dengan kemanuasaan.

Dalam berkehidupan, Islam mengajarkan agar setiap muslim untuk bergaya hidup sederhana, sejahtera dan sehat meskipun tidak dilarang untuk memiliki kekayaan tetapi tidak berlebihan dalam penggunannya.

4. Nilai Etik (Prilaku)

Nilai ini mempunyai prilaku rasa hormat, rendah diri, dapat dipercaya, adil dan segala sesuatu yang menyangkut prilaku yang merupakan bentuk apresiasi dari nilai etik. Beragam

timbulnya prilaku yang merugikan orang lain atau bangsa lain karena tidak tumbuhnya nilai etika dalam diri individunya yang akan timbul pada prilaku setiap tindakan, terjadinya peperangan antar Negara, perkelahian antar siswa (jika melihat di media), antar suku, daerah, anak-anak, remaja maupun orang tua karena lemahnya nilai etik yang dimiliki atau bahkan tidak ada sama sekali. Meskipun pesatnya ilmu pengetahuan dan teknologi tanpa didasari dengan nilai etik akan menjadi bom waktu bagi diri dan umat manusia.

5. Nilai Estetika (Daya Tarik)

Nilai-nilai yang berhubungan dengan keserasian, keindahan, menarik, manis, cinta kasih. Allah menciptakan sesuatu di ala mini karena ada guna manfaatnya keserasian serta keindahan dan keteraturan yang dapat dipandang dan dirasakan. Penerapan nilai estetika dalam menjalani hidup dan berkehidupan akan terbentuk keseserasian dengan sesama makhluk maupun alam sekitar, menumbuhkan rasa kasih sayang di antara sesama dan keharmonisan dalam menjalani kehidupan bermasyarakat dan berinteraksi dengan alam. Kasih sayang serta keindahan adalah fitrah manusia yang diberikan oleh Allah.

6. Nilai Teleologi

Nilai teleologi adalah nilai manfaat, efesien, efektif, produktif dan akuntabel dalam setiap berkehidupan. Apa yang disyariatkan Allah SWT baik perintah mapun larangan akan memiliki kemaslahatan dan manfaat yang dapat dipetik yang bermanfaat bagi lingkungannya.

Kaum materialis meyakini bahwa alam dianggap tidak memiliki unsur teolologis, karena tidak diciptakan oleh sang pencipta, alam bersifat netral, tercipta dengan sendirinya tanpa ada yang membuat. Begitu juga adanya makhluk hidup di bumi.

Manusia dan makhluk hidup lainnya dianggap bisa bertahan dan hidup di bumi karena terdapat seleksi alam, yaitu yang dikenal dengan teori evolusi Charles Darwin (1809-1882). kejadian-kejadian di alam raya terjadi karena adanya hubungan sebab-akibat, alam dianggap tidak memiliki unsur teleologis karena alam ada dengan sendirinya tanpa pencipta.

Meskipun pendapat Darwin dengan Islam karena tatanan alam bukanlah semata-mata tatanan material sebab-sebab dan akibat-akibat, Bukan tatanan yang terbentuk oleh ruang dan waktu serta filosofi teoritis. Akan tetapi dalam pembelajaran disekolah masih tetap memberikan pemahaman teori Darwin masih digunakan bukan diciptakan Allah SWT.

Usaha dalam meningkatkan mutu pada setiap jenjang pendidikan bukan hanya strategi teknis saja yang diperlukan yang sifatnya abstrak, tetapi diperlukan strategi dari dalam hati pelakunya. Strategi dari dalam hati disini maksudnya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab baik sebagai tenaga pendidik, menejer, ataupun peserta didik harus didasari dengan keyakinan prilaku dari keenam sistem nilai ini, selain memiliki keilmuan dan pengetahuan yang luas maka semua sumberdaya manusia harus didasari dengan keihklasan dan nilai ibadah, bukan hanya menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pekerja tetapi untuk mencari keridhoan Allah SWT. Dengan didasari nilai-nilai ini, mutu pendidikan baik bagi anak didik maupun lembaga perguruan tinggi islam yang bersangkutan pada umumnya yakin akan tercapai.

F. Hasil Penelitian Terdahulu

Dari berbagai hasil survei menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia tergolong masih tergolong rendah (Tola, 2008). Beberapa tahun yang lalu, tidak ada satu pun juga

universitas di Indonesia yang masuk kelompok 100 universitas di tingkat dunia (Tilaar, 2006), baru pada tahun-tahun terakhir ini, data memperlihatkan bahwa ITB, UGM dan UI menempati urutan ke 56, 61, dan 84 dari 100 universitas terbaik di Asia (http://www.webometrics.info/ top100_continent.asp?cont=asia).

BAB III
HASIL PENELITIAN, DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Lokasi penelitian pada penulisan disertasi ini adalah pada tiga Perguruan tinggi Islam yang ada di Provinsi Bali yaitu sebagai berikut:

1. STIT Jembrana

STIT Jembrana berdiri atas dasar keprihatinan tokoh masyarakat dan segenap jajaran pengurus NU atas kondisi pendidikan warga Nahdliyyin yang ada di Kabapaten Jembrana. Dimana secara kuantitif warga Muslim terbesar yang ada di Kabupaten Jembrana adalah warga Nahdliyyin. Namun demikian secara ekonomi warga Nahdliyin yang ada di daerah ini termasuk golongan menengah kebawah sehingga terasa sulit untuk melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi, yang ada diluar pulau Bali dengan pertimbangan biaya.

Sementara dunia pendidikan menengah SMA ataupun Madrasah Aliyah dan yang sederajat telah berdiri lama dengan jumlah yang cukup. Maka kebanyakan output yang dihasilkan oleh lembaga-lembaga tersebut tidak terserap oleh perguruan tinggi. Yang akhirnya menjadi pekerja ataupun pengangguran. Yang sudah barang tentu menjadi keprihatinan semua pihak terutama tokoh masyarakat pada

umumnya dan kepengurusan NU yang ada di Kabupaten Jembrana pada khususnya.

Hingga pada bulan Nopember 2006 dimulailah pembicaraan serius ditubuh kepengurusan Nahdlatul Ulama (NU) Kabupaten Jembrana untuk mendirikan sebuah perguruan tinggi yang bernafaskan Islam. Dengan gagasan awal adalah STAIS (Sekolah Tinggi Agama Islam Swasta). Dengan langkah awal diadakan studi komperatif kebeberapa perguruan tinggi Islam swasta yang ada di pulau jawa.

Maka sepulang dari studi komperatif tersebut dengan digagas oleh tokoh masyarakat dan tokoh Nahdliyin antara lain : 1) Imam Turmudzi, S.Pd 2) H. Tafsil Lc.3) Asroruddin 4) H. Zahruddin, S.Ag 5) Fathul Bari, S.Ag 6) Drs. Azizuddin 7) Masduki, SH 8) Kyai Ahmad Damanhuri 9) H. Mustain 10) Eko Priyanto disepakati mendirikan perguruan tinggi Islam yang bernama STIT Jembrana. Dari para penggagas inilah maka melahirkan proposal pendirian Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT Jembrana) yaitu pada tanggal 12 April 2007. Kemudian gagasan awal beberapa tokoh tersebut disusunlah proposal atas nama LP. Ma'arif Cabang Jembrana yang kemudiakan dimintakan rekomendasi dari Cabang NU Kabupaten Jembarana. Hingga keluarlah Rekomendasi pengurus Cabang NU Kabupaten Jembrana Nomor 23/A.I/PC.IV/2007 tentang Rekomendasi pendirian perguruan tinggi. Dan rekomendasi pengurus Pimpinan Pusat LP. Ma'arif Nomor 205/SU/PP/IV/2007 tertanggal 19 April 2007. Dari berbagai rekomendasi maka muncul pula rekomendasi dari Departemen Agama Kabupaten Jembrana Nomor K.d.18.02/1/PP.00/927/2007.

Maka berdasar berbagai rekomendasi yang ada kemudian diajukanlah proposal pengajuan pendirian Sekolah

Tinggi Ilmu Tarbiyah Jembrana dengan pengantar dari Kopertais Wilayah IV Jawa Timur dengan Nomor Surat 215/PP.03.2/KOP.IV/2007 tertanggal 13 April 2007. yang berisi pengantar ijin pembukaan Sekolah Tinggi Islam Jembrana.

Dari proposal yang diajukan terdiri dari tiga Program Studi yaitu Pendidikan Bahasa Arab, Pendidikan Agama Islam dan Tadris Bahasa Inggris namun pada perkembangannya setelah dilakukan visitasi oleh petugas Departemen Agama RI pada tanggal 12 Mei 2008 maka kemudian keluarlah Surat Keputusan Direktur Jendral Pendidikan Agama Islam Departemen Agama RI Nomor : DJ.I/220-D/2007. tertanggal 28 Mei 2007 terdiri dari dua program studi yang disetujui yaitu program studi pendidikan agama Islam dan Pendidikan Bahasa Arab.

Adapun identitas STIT Jembrana adalah sebagai berikut:

Nama : Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Jembrana

Jenjang : Tingkat Tinggi

Status : Swasta

Alamat : Jl. Raya Negara - Pengambengan KM. 2 Lelateng Jembrana Bali 82215

Telpon/HP : (0365) 41977/08123683937

Desa/Kelurahan : Lelateng

Kecamatan : Negara

Kabupaten : Jembrana

Propinsi : Bali

E-mail : Stit_Jembrana@yahoo.co.id

Website :

Visi STIT (Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah) JEMBRANA

Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh setiap sekolah, agar dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

Visi STIT Jembrana adalah : " ***Terwujudnya STIT Jembrana (Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Jembrana) Unggul Dalam Prestasi Berdasarkan Akhlaqul Karimah*** "

Indikator Visi :

a. Unggul dalam perolehan Penguansaan Mata Kuliah keahlian.
b. Unggul dalam disiplin bidang keahlian
c. Unggul dalam kreatifitas perkuliahan bahasa.

Misi STIT Jembrana (Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Jembrana)

Misi adalah tindakan untuk mewujudkan visi yang sudah diterapkan sekolah. Adapun misi pada STIT Jembrana adalah sebagai berikut :

a. Meningkatkan prestasi Penguasaan Mata Kuliah keahlian
b. Meningkatkan ketertiban dan kedisiplinan dalam proses perkuliahan
c. Meningkatkan kratifitas dan profesionalisme guru dalam membina mata kuliah
d. Meningkatkan prestasi bidang Penguasaan Bahasa Asing (Arab)

Tujuan STIT Jembrana (Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Jembrana)

Bertolak dari visi dan misi di atas STIT Jembrana merumuskan tujuan yang akan dicapai dalam jangka waktu 3 (tiga) tahun mendatang sebagai berikut :

a. Pada tahun akademik 2010 / 2011 adanya peningkatan penguasaan mata kuliah keahlian
b. Pada tahun akademik 2010 / 2011 adanya peningkatan ketertiban dan kedisiplinan dalam pengelolaan STIT (SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH) JEMBRANA.
c. Pada tahun 2010 / 2011 adanya peningkatan ketertiban dan kedisiplinan Mahasiswa dalam mengikuti kegiatan STIT (SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH) JEMBRANA
d. Pada tahun akademik 2010 / 2011 Mahasiswa mampu bercakap bahasa asing (arab)

2. STAI Istiqlal

STAI Istiqlal terletak di Kabupaten Buleleng, Subjek penelitian dalam penelitian ini yaitu: Ketua PTAIS, Pembantu Ketua, Mahasisswa dan Masyarakat pengguna layanan PTAIS. Berdiri pada tanggal 27 Januari 2012, dengan no SK PT Dj.I/149/2012 dan beralamat di Jl. Raya Seririt-Gilimanuk Km. 16 BD. Tegal Sari RT.007/RW.004 Patas, Gerokgak, Buleleng 81155 Bali Kab. Buleleng 81155, telephone 081338622458, email: staiistiqlal@gmail.com dan website http://staiistiqlal.ac.id. STAI Istiqlal memiliki 2 program studi yang aktif yaitu program studi Muamalah dan program studi Pendidikan Agama Islam.

Visi :

a. Menjadi Perguruan tinggi Islam yang kompetitif dalam melakukan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

b. Menjadi Perguruan tinggi yang dibangun atas dasar komitmen yang kokoh sebagai pusat pemantapan aqidah, akhlaq al-karimah, pengembangan ilmu dan profesi sebagai sendi pengembangan masyarakat yang damai sejahtera.

Misi :

a. Menjadikan kampus sebagai wahana membentuk alumninya berkualitas
   1) Insan yang berwawasan berkepribadian keulamaan dan keilmiahan
   2) Insan yang berwawasan dan berkepribadian dan kebangsaan
   3) Inasan yang aktif mengambil peran pengabdian kepada nusa, bangsa dan agama
   4) Insan yang siap mendakwakan dan mengajarkan nilai-nilai Islami.

b. Megantarkan mahasiswa memiliki kemantapan akidah, keluhuran akhlaq, keluasan ilmu dan kemantapan profesional.

c. Mengembangkan ilmu pengetahuan, tehnologi dan kesenian melalui pengkajian dan penelitian ilmiah.

d. Memberikan konstribusi terhadap proses pembangunan bangsa, khususnya dalam kaitan dengan upaya memperkuat landasan spiritual, moral dan etika

penbangunan, serta menjalin harmoni hubungan antara agama dan negara yang berdasarkan Pancasila.

e. Memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur bangsa Indonesia.

3. STAI Denpasar

STAI Denpasar terletak di kota Denpasar, Subjek penelitian dalam penelitian ini yaitu: Ketua PTAIS, Pembantu Ketua, Mahasisswa dan Masyarakat pengguna layanan PTAIS. *Sekolah Tinggi Agama Islam Denpasar* (STAID) terpanggil untuk dapat mewujudkan Sumber Daya Manusia yang profesional, berakhlaqul karimah dan unggul dalam berbagai bidang keilmuan yang berwawasan budaya. Sekolah Tinggi Agama Islam Denpasar sebagai salah satu Perguruan tinggi Islam yang ada di Denpasar disiapkan untuk mengemban tugas dan tanggung Jawab dalam merespon perubahan-perubahan dalam kehidupan nyata, yang ditandai dengan perkembangan iptek, sosial dan budaya yang terus mengalami peningkatan. Dengan ijin operasional yang dikeluarkan oleh Dirjen Pendidikan Islam Departemen Agama yang bernomor Dj.I/303/2008 STAI Denpasar Bali resmi menjadi *Perguruan tinggi Islam di Denpasar*. Berikut alamat dan nomor telepon Sekolah Tinggi Ilmu Agama Islam Denpasar (STAID) di Jl. Angsoka Cargo Permai 1 No.12 Ubung, Denpasar-Bali, telephone (0361)-8684868 dan Websitenya www.staidenpasar.net/.

Visi

"Terwujudnya perguruan tinggi keagamaan dan profesional yang mampu menjadi leader dalam menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan dalam bidang ilmu

keagamaan dan profesional serta mampu mengembangkan dan mengaplikasikannya dalam dinamika perubahan masyarakat".

Misi

a. Menyelenggarakan sistim administrasi profesional yang berbasis teknologi (efisien, efektif, akurat dan cepat) yang disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi.
b. Menyelenggarakan pendidikan bidang keagamaan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat Indonesia pada umumnya dan masyarakat Garut pada khususnya.
c. Menghasilkan lulusan yang berkualitas dan mampu berkompetisi pada sektor pendidikan dan profesional dalam bidang hukum islam.
d. Mengabdikan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam membantu masyarakat untuk memecahkan masalah rekayasa dalam hal meningkatkan mutu kerja dan pendapatan masyarakat.
e. Meningkatkan kegiatan penelitian yang ditujukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan kemaslahatan umat.

B. Temuan Hasil Penelitian

1. Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali

a. Strategi Perencanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Berdasarkan hasil kajian terhadap catatan dan dokumentasi dilapangan pada Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali, rencana

strategis merupakan awal yang menentukan peluang diterapkannya strategi yang akan direncanakan dalam meningkatkan mutu lembaga Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali, dimana rencana yang dilakukan oleh Pimpinan Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali unuk mencapai tujuan, pimpinan merumuskan kebijakan dan program yang jelas sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang hendak dicapai, dengan merumuskan standar pencapaian pemenuhan standar pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga stakeholders memperoleh kepuasan. Untuk itu berdasarkan hasil wawancara dan analisis, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali merencanakan dan menetapkan sendiri standar pendidikan tinggi untuk setiap satuan pendidikan. Pemilihan dan penetapan standar dilakukan sebagai salah satu acauan dasar dalam rangka mewujudkan visi dan menjalankan misi sebagai Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT).

Berdasarkan hasil wawancara, penetapan standar dimaksudkan untuk memacu Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan yang bermutu dan sebagai perangkat untuk mendorong terwujudnya transparansi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan tugas pokoknya. Standar yang dirujuk oleh Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali adalah SNP, Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT) dan Badan Akreditasi Nasional (BAN)

Berdasarkan hasil wawancara dan kajian terhadap catatan dan dokumentasi, secara umum yang menjadi

perencanaan standar untuk peningkatan mutu Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali merujuk kepada UU No. 20 tahun 2003 tentang Sidiknas, Undang-undang No. 14 tahun 2003 tentang Dosen dan guru, Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, surat Keputusan Bersama Mendikbud dan Kep. BAKn No. 0433/p/1933 No 25 tahun 1993, Kep. Mentri Pendidikan Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No 84/MENPAN/94, dan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No 22, 23, 24, tahun 2005 tentang Standar Proses dan SKL.

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali mempunyai kebijakan dan program sesuai dengan Visi, Misi dan tujuan Perguruan tinggi yang tertuang dalam rencana strategi Perguruan tinggi yang pelaksanaannya berpedoman kepada peraturan dan Undang-undang yang berlaku yaitu UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, UU No 4 tahun 2003 tentang mutu lembaga pendidikan swasta, permendiknas No.16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan mutu lembaga pendidikan, Permendiknas No.28 tahun 2009 tentang standar kompetensi kejuruan.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis perencanaan di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali dalam upaya untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali, perencanakan disusun dalam rangka perencanaan terpadu dan pengembangan lembaga dengan melalui musyawarah dengan melibatkan semua steackholder dan jajaran pimpinan STIT Jembrana maka disusun rencana strategi (Renstra) yang merupakan

langkah perencanaan pengembangan lembaga kedepan.

Aspek perencanaan dan pengelolaan program dikoordinasikan oleh Ketua Jurusan. Rencana program didasarkan atas motif berprestasi setiap unsur pelaksana. Pengalihan program dilakukan melalui monitoring internal dan eksternal secara berkala. Pengalihan tugas dilakukan sesuai dengan prosedur yang berlaku secara menyeluruh untuk setiap komponen pada pelaksana program studi. Evaluasi berkala setiap semester dilakukan bersama-sama dengan dosen untuk mengetahui tercapainya program kerja jurusan.

Adapun tujuan disusunnya perencanaan adalah bertujuan dalam upaya untuk meningkatkan mutu lembaga Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana, perencanaan disusun meliputi rencana jangka panjang (25 tahunan), rencana jangka menengah atau rencana strategis (5 tahun), dan rencana kerja tahunan, dengan melibatkan semua unsur dan stakeholder perguruan tinggi.

Sesuai dengan UU Pendidikan Tinggi No. 12 Tahun 2012 maka perencanaan STIT Bali meliputi memaksimalkan layanan Perguruan tinggi yang meliputi peningkatan efisiensi internal PT, pengembangan Program Vokasi; Akademi Komunitas, perluasan akses melalui PJJ dan Affirmasi untuk maha siswa yang tidak mampu, sedangkan di bidang Otonomi lembaga adalah berkaitan denga Diferensiasi misi dan penguatan kelembagaan Perguruan Tinggi

Menurut Pimpinan STIT Jembrana Provinsi Bali salah satu arah kebijakan untuk meningkatkan mutu

pendidikan di STIT Jembrana Provinsi Bali adalah dengan menyusun perencanaan peningkatan mutu tenaga pengajar/ Dosen, Pengembangan fokus pengembangan (diferensiasi misi PT), Peningkatan penjaminan mutu PT (BAN PT, LAM, and, LPUK) peningkatan program kerjasama dengan Industri, dan Peningkatan anggaran

Selain itu arah kebijakan Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana adalah dengan melakukan peningkatan relevansi dan daya saing denga PT Lainnya yaitu dengan Peningkatan kompetensi lulusan sesuai dengan kebutuhan pasar, Pengembangan kerjasama dengan industry, pemantauan lulusan (*tracer study*) dan peningkatan tatakelola meliputi Pengembangan model/ skema pendanaan Perguruan Tinggi, termasuk PP, Perbaikan skema alokasi dana ke PT.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali menyusun kebijakan, rencana strategis, dan operasional terkait dengan pembelajaran yang dapat diakses oleh sivitas akademika dan pemangku kepentingan, serta dapat dijadikan pedoman bagi program studi dalam melaksanakan program pembelajaran.

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali membuat perencanaan untuk peningkatan mutu dosen, dimana Dosen harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk menyelenggarakan pendidikan dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan.

Sifat kebijakan yang diterapkan dalam meningkatkan kompetensi tenaga pengajar/ Dosen bersifat kontinyu dan

berkelanjutan, adapun bentuk kebijakan yang diterapkan adalah diadakan standar seleksi tenaga pengajar/ Dosen minimal minimal S2, standar kompetensi jenjang jabatan dosen, dan sistem pengendalian PK Dosen dan penyesuaian jabatan fungsi tenaga pengajar/ Dosen, menurut para tenaga pengajar/ Dosen kebijakan ini sangat berdampak pada peningkatan kompetensi tenaga pengajar/ Dosen dan kebijakan ini sangat membantu tenaga pengajar untuk meningkatkan kompetensi tenaga pengajar/ Dosen.

Kebijakan yang diterapkan dalam meningkatkan kompetensi tenaga pengajar/ Dosen bersifat terprogram yang ditetapkan dalam bentuk program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, sifat kebijakan ini bagi tenaga pengajar/ Dosen sangat baik dan diperlukan serta membantu untuk meningkatkan kompetensi teanaga pengajar/ Dosen, khususnya tenaga pengajar/ Dosen Perguruan tinggi sesuai dengan harapan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua Prodi Bahasa Arab, perencanaan jangka panjang Program Studi Pendidikan Bahasa Arab diarahkan pada pembaharuan dan peningkatan proses belajar mengajar, sistem bimbingan dan pengembangan model pengelolaan program pengalaman lapangan. Untuk itu diperlukan sistem monitoring yang berkelanjutan untuk mengetahui kesesuaian pelaksanaan dengan visi, misi, sasaran, dan tujuan Program Studi.

Pencapaian visi, misi, sasaran, dan tujuan Program Studi Pendidikan Bahasa Arab tergantung pada keberhasilan perencaanaan jangka panjang, terutama yang berkaitan dengan prosese belajar mengajar, sistem

bimbingan, dan pengembangan program pengalaman lapangan. Ketiga proses itulah yang paling menentukan keberhasilan masa depan Program Studi Pendidikan Bahasa Arab dalam bersaing di era globalisasi.

Didalam perumusan perencanaan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di STIT Jembrana dalam menunjang peningkatan mutu akademik, diupayakan antara lain dengan penyediaan sistem informasi seperti ketersediaan fasilitas *internet* di. Sedangkan fasilitas LAN sedang dirancang oleh pihak STIT terutama untuk keperluan *on line* nilai hasil belajar mahasiswa agar bisa diakses secara langsung di Program studi. Selama ini nilai hasil belajar mahasiswa dikelola secara terpusat di Subag Registrasi Bagian Akademik dan Kemahasiswaan STIT Jembrana.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Prodi dan Dosen, tujuan/target dari kebijakan dan program Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana adalah bertujuan untuk meningkatkan mutu lembaga dan menghasilkan para lulusan yang bermutu sesusi dengan harapan. Selain itu berdsarkan hsil wawancara dengan Dekan PAI Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali, bahwa pada umumnya tujuan disusunnya perencanaan adalah untuk memperkuat managemen program, memperkuat akses dan kesempatan pendidikan, menyempurnakan dan memantapkan kurikulum, meningkatkan kualitas PBM, meningkatkan kualitas dan jumlah SDM sesuai dengan kebutuhan pengembangan, meningkatkan mutu research, menfasilitasi pengembangan/ inovasi, memantapkan kerjasama dan networking dengan berbagai institusi terkait termasuk

industri. Monitoring pelaksanaannya dilakukan secara kontinu, berjenjang dan berkesinambungan, melalui evaluasi kinerja dengan instrument yang dikembangkan baik oleh program maupun oleh tingkat Jurusan atau STIT Jembrana. Selain itu, pelaksanaan monitoring program dilakukan melalui laporan pelaksanaan renstra setiap tahun.

Selain itu Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali juga berupaya untuk merencanakan peningkatan dalam bidang Standar sarana dan prasarana pembelajaran, mengoptimalkan perpustakaan, laboratorium, ruang unit kegiatan mahasiswa; ruang pimpinan perguruan tinggi; ruang dosen; ruang tata usaha; dan fasilitas umum.

Berkaitan dengan manfaat perencanaaan, berdasarkan hasil wawancara dan kajian dokumentasi maka perencanaan menjadi fungsi pertama dalam upaya untuk meningkatkan mutu lembaga, karena perencanaan merupakan dasar dan titik tolak dari kegiatan pelaksanaan selanjutnya. Alasannya bahwa tanpa adanya rencana, maka tidak ada dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka usaha pencapaian tujuan. Apabila perencanaan yang telah disusun dilaksanakan dengan benar dan didukung oleh komitmen pimpinan, perencanaan strategik dapat memberi manfaat bagi lembaga

Berdasarkan kajian dan analisis dokumentsi, mengenai relevansi antara kebijakan dan program Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana dengan tujuan pendidikan/pembelajaran terhadap peningkatan peningkatan mutu lembaga Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah

(STIT) Jembrana ada keterkaitannya, dikarenakan adanya penerapan kebijakan secara sistematis dan konsekuen maka dapat mengefesienkan pencapaian tujuan pendidikan.

Perencanaan dan pengembangan program didasarkan pada faktor-faktor internal dan eksternal. Tuntutan akan kompetensi dan akuntabilitas lulusan dan kecenderungan global menjadi pertimbangan dalam perencanaan dan pengembangan, demikain pula evaluasi dan balikan dari kerjasama lembaga, lulusan, dan pengguna.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua prodi Bahasa Arab, selain tugas pengembangan yang telah ditetapkan oleh STIT Jembrana, juga dikembangkan kegiatan lain berupa pengembangan kerjasama dengan lembaga/instansi lain non kependidikan. Dilakukan kerja sama yang intens dengan perguruan tinggin Islam terdekat dengan menerima dosen DPK yang ditempatkan di STIT Jembrana

Namun berdasarkan hasil analisis dan kajian dokumentasi, kerjasama STIT Jembrana dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Jembrana perlu ditingkatkan. Pola kerjasama belum diwujudkan dalam bentuk nota kesepakatan namun masih dalam bentuk saling pengertian.

b. Strategi Pengorganisasian Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil analisis bahwa dalam srategi pengorganisasian Sekolah Tinggi

Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan, pimpinan STIT melakukan pembagian tugas sesuai dengan struktur organisasi yang telah disusun dan dibuat. Struktur organisasi dimaksudkan untuk kelancaran kegiatan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya agar bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Pembagian tugas dalam struktur organisasi di lakukan mulai dari pimpinan yayasan, rektoriat sampai dengan fakultas.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis pengorganisasian merupakan pembagian kerja atau pengelompokan tugas-tugas diantara anggota-anggota di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana. Maksudnya adalah agar tujuan Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali secara menyeluruh dapat dicapai secara efisien mungkin, yaitu memudahkan dalam upaya mencapai tujuan dengan konsekuensi pemilihan terhadap pemikiran yang lazim tentang kemampuan memperbesar hasil kerja dengan modal biaya yang serendah-rendahnya.

Tujuan pengorganisasian adalah agar dalam pembagian tugas dapat dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab. Dengan pembagian tugas diharapkan setiap anggota organisasi dapat meningkatkan keterampilannya secara khusus (spesialisasi) dalam menangani tugas-tugas yang dibebankan.

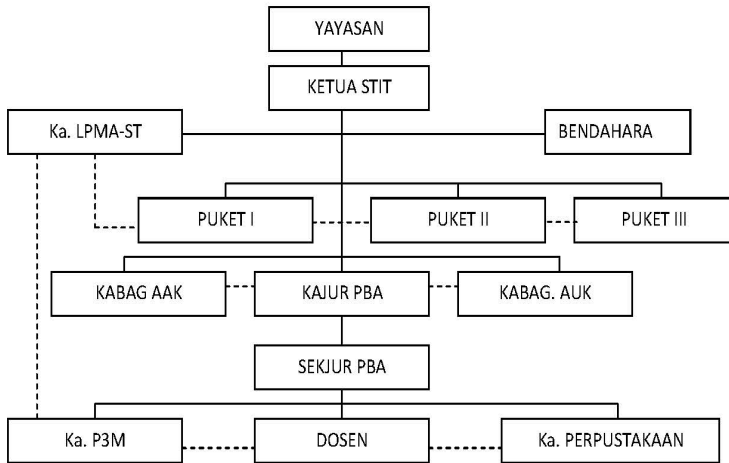
Berdasarkan hasil kajian terhadap dokumentasi didapat bahwa Strategi pengorganisasian, sebagai berikut:

1) Memercayakan secara optimal semua potensi sumber daya Perguruan tinggi dalam rangka wujud pelayanan prima pada masyarakat
2) Meningkatkan pelayanan
3) Membudayakan disiplin kerja dan belajar untuk sernua warga Perguruan tinggi
4) Meningkatkan kesejahteraan warga Perguruan tinggi, sesuai kemampuan lembaga
5) Meningkatkan profesionalisme lembaga, Dosen, staf TU melalui pembinaan dan atau penataran baik didalam atau diluar lingkungan sendiri
6) Meningkatkan pelayanan terhadap mahasiswa melalui kegiatan layanan yang edukatif
7) Meningkatkan kerjasama dengan Perguruan tinggi lainnya, kopertis maupun dengan pemerintah.

Berdasarkan hasil analisis dan wawancara langkah-langkah pengorganisasian yang di lakukan Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali adalah ;

1) Merencanakan organisasi berdasarkan tujuan agar bisa memperoleh masukan untuk membantu meningkatkan kinerja organisasi
2) Menentukan tugas-tugas utama dan subtugas, kemudian membagi beban pekerjaan secara keseluruhan menjadi berbagai aktivitas yang secara logis dapat dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengaan kompetensi yang dimiliki karyawan agar karyawan tidak bekerja lebih berat dari karyawan dari yang lain
3) Membagi pekerjaaan dan menentukan tenaga kerja yang mengisi tugas tersebut (spesialisasi pekerjaan)

4) Mengevaluasi hasil dan strategi pembentukan organisasi. Hasil evaluasi tersebut dijadikan sumber informasi untuk meningkatkan kinerja organiasi

Gambarkan Struktur Organisasi Fakultas/Sekolah Tinggi serta tugas/fungsi dari tiap unit yang ada di gambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1. Struktur Organisasi, Koordinasi dan Cara Kerja Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana

Mekanisme tata pamong diterapkan oleh masing-masing Program Studi yang terdiri dari seorang Ketua yang menjadi pemegang kendali penyelenggaraan dan bertanggungjawab terhadap institusi secara umum. Dalam menjalankan tugas tersebut, Ketua dibantu oleh seorang Sekretaris terutama dalam menyelenggarakan tugas-tugas administrasi. Tugas ini dibantu oleh seorang Staf yang ditetapkan berdasarkan keputusan Ketua Jurusan PAI, sedangkan Ketua dan Sekretaris ditetapkan

berdasarkan Keputusan Ketua STIT sebagai hasil pemilihan yang dilakukan oleh Senat Jurusan.

Staf administrasi yang ditempatkan secara khusus di Program Studi Pendidikan Agama Islam hanya satu orang yang sehari-hari membantu secara langsung pelaksanaan administrasi di kantor Program Studi. Tetapi secara umum tenaga administrasi dan penunjang akademik, yang berjumlah 4 orang adalah sekaligus merupakan tenaga administrasi dan penunjang akademik untuk Program Studi Pendidikan Agama Islam. Tenaga Adminsitrasi dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Tata Usaha yang membawahi dua Sub Bagian yang dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, yang terdiri atas Sub Bagian Tata Usaha, dan Sub Bagian Akademik. Tenaga adminstrasi tersebut terdiri dari tiga orang pimpinan (Kabag TU, Kasubag TU, dan Kasubag Akademik) serta 1 orang staf.

Dengan demikian tugas-tugas tersebut masih dilakukan oleh staf adminisitrasi yang ditugaskan untuk itu, demikian juga untuk tenaga tambahan di perpustakaan dengan menugaskan dua orang staf untuk melayani keperluan pustaka mahasiswa dan dosen.

c. Strategi Pelaksanaan Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembran, sistem pengelolaan fungsional dan operasional Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali mencakup *planning,*

organizing, staffing, leading, controlling, serta *operasi internal* dan *eksternal.*

Strategi pelaksanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali mengacu kepada Renstra Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali. Dimana didalam Renstra Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali telah dijabarkan sasaran/indikator sasaran, target dan strategi pencapaiannya yang dikelompokan dalam tujuh bidang, yaitu: (1) bidang kelembagaan, (2) bidang akademik, (3) bidang kemahasiswaan, (4) bidang sumber daya manusia, (5) bidang sarana prasarana, (6) bidang keuangan, dan (7) bidang kerjasama.

Dalam menjamin mutu lembaga, maka Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali membentuk lembaga otonomi yang berbentuk LPMA-ST (Lembaga Penjamin Mutu Akademik Sekolah Tinggi) yang dibentuk dengan hasil musyawarah antara Yayasan, Senat Sekolah Tinggi dan Pimpinan STIT. Untuk menjamin mutu lembaga dengan berpedomanan pada peraturan dan tata kelolah serta statuta STIT Jembrana. Serta peraturan perundang-undangan yang ada, yang ditetapkan oleh pemerintah/lembaga yang terkait.

Dibidang kelembagaan, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali melaksanakan peningkatan melalui peningkatan tata kelola dan kapasitas kelembagaan menuju STIT yang berkualitas, peningkatan relevansi dan kontribusi institusi terhadap kebutuhan masyaraka, Penguatan organ STIT guna mendukung tata kelola STIT yang baik.

Dibidang akademik, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali melaksanakan peningkatan kualitas layanan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, peningkatan kualitas layanan pengembangan kemahasiswaan, peningkatan capaian prestasi kemahasiswaan tingkat regional, nasional, dan internasional, peningkatan kualitas kegiatan pembentukan karakter dan pengembangan soft skills mahasiswa.

Dibidang sumber daya manusia (SDM), Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali melaksanakan peningkatan kompetensi akademik dan profesional dosen, peningkatan kompetensi tenaga kependidikan dalam memberikan layanan, peningkatan manajemen SDM .

Berbagai kegiatan yang membangun berkembangnya suasana akademik diselenggarakan berbagai kegiatan, seperti kegiatan seminar dosen yang melibatkan mahasiswa, kuliah umum, praktikum dan pembekalan praktikum, konsultasi dengan dosen Pembimbing Akademik (PA), penerbitan bulletin yang melibatkan mahasiswa, di samping kegiatan reguler perkuliahan, ujian mid dan semester serta pengabdian kepada masyarakat.

Peningkatan SDM Dosen dilakukan melalui studi lanjut dan berbagai pelatihan terutama terkait dengan peningkatan kemampuan mengelola pengajaran, seperti pembuatan SAP. Sedangkan untuk mahasiswa dilakukan kerjasama dengan lembaga kemahasiswaan di tingkat

dalam penyelenggaraan berbagai pelatihan seperti pelatihan keorganisasian, kepemimpinan, penulisan karya ilmiah, dan jurnalistik.

Pembinaan keorganisasian mahasiswa dilakukan melalui koordinasi lembaga kemahasiswaanan dalam berbagai kegiatan. Dalam struktur keorganisasian mahasiswa tingkat program studi, Ketua dan Sekretaris termasuk sebagai Pembina. Demikian pula dalam lembaga penerbitan mahasiswa, Ketua dan Sekretaris turut dilibatkan secara aktif.

Kerja sama dengan instansi lain dilaksanakan antara lain melalui program Beasiswa oleh beberapa instansi baik pemerintah maupun swasta. Dalam program Program studi ke depan, kerjasama ini akan ditingkatkan terutama dengan lembaga-lembaga yang terkait dengan kualifikasi dan kompetensi keilmuan Pendidikan Agama Islam, seperti Kesbangpolinmas (Kesatuan Kebangsaan Politik dan Perlindungan Masyrakat), Binsos (Pembinaan Sosial), dan instansi-instansi lain yang berada di Provinsi dan Kabupaten. Demikian juga pelatihan-pelatihan advokasi, mediasi dan rekonsiliasi masyarakat.

Dalam mengembangkan kurikulum, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali mengacu pada standar nasional pendidikan untuk setiap program studi. Kerangka dasar dan struktur kurikulum dikembangkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Jembrana Bali mengacu kepada Pasal 38 ayat 3 dan 4 UU RI Nomor 20 Tahun 2003.

d. Strategi Evaluasi Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis pada dasarnya tujuan evaluasi di STIT Jembrana Bali adalah untuk memperoleh data yang akurat dan objektif tentang pelaksanaan program. Informasi tersebut dapat mengenai dampak, atau hasil yang dicapai, proses, efisiensi atau pemanfaatan pendayagunaan sumber daya. Pemanfaatan hasil dapat tertuju kepada program itu sendiri untuk dilanjutkan. Di samping itu, hal ini dapat digunakan untuk kepentingan pertanggungjawaban administratif kepada pimpinan lembaga atau kepada pihak yang berkepentingan ataupun untuk publikasi keberhasilan program, guna memperoleh simpati, perhatian dan pengakuan luas dari masyarakat serta pihak-pihak yang erkait terhadap kelangsungan program.

Untuk mencapai suatu keunggulan mutu dosen yang handal yang mampu menjamin penyelenggaraan program studi melalui akademik dimana dosen merupakan sumber daya yang utama, maka STIT Jembrana menerapkan sistim monitoring dan evaluasi SDM pertri wulan, persemester dan pada tahun ajaran baru. Disamping itu dengan memperhatikan: Kehadiran Dosen, Kehadiran Mahasiswa, Perkuliahan, Evaluasi Kinerja Dosen di kelas, Pelaksanaan PPL, serta Pelaksanaan Tugas Terstruktur.

Berdasarkan hasil wawancara tujuan dilaksanakannya evaluasi untuk mengetahui mengkaji hasil yang diharapkan dengan kenyataan selanjutnya

mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa hasil sesuai dengan rencana. Hasil analisis evaluasi memberikan manfaat baik bagi siswa/peserta pendidikan, pengajar maupun manajemen. Dengan adanya evaluasi STIT Jembrana Bali dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai selama lembaga berjalan. Pada kondisi dimana lembaga mendapatkan hasil yang memuaskan maka akan memberikan dampak berupa suatu stimulus, motivator agar lembaga dapat lebih meningkatkan prestasi. Pada kondisi dimana hasil yang dicapai tidak memuaskan maka lembaga akan berusaha memperbaiki manajemen.

Berdasarkan hasil wawancara dan kajian dokumentasi ada beberapa strategi yang dilakukan oleh Pendidikan Tinggi agama Islam (PTAIS) di Provinsi Bali maupun pimpinan fakultas dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama islama swasta di Provinsi Bali, yaitu meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang, mengukur prestasi yang telah di capai oleh STIT Jembrana Bali, mengambil tindakan korektif. Aktivitas evaluasi dilakukan di tingkat lembaga, fakultas dan program studi.

Dalam rangka evaluasi diri STIT Jembrana di Provinsi Bali, telah dilakukan pertemuan-pertemuan antara rektoriat dengan fakultas dan program studi guna mempersiapkan pembentukan tim kerja yang terdiri atas unsur pimpinan, tenaga pengajar, dan tenaga administrasi Pendidikan Tinggi agama Islam (PTAIS) di Provinsi Bali. Keterlibatan para staf tersebut dimaksudkan untuk dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang

Program Pendidikan Tinggi agama Islam (PTAIS) di Provinsi Bali.

Berdasarkan hasil wawancara, strategi evaluasi program dilaksanakan melalui evaluasi-diri oleh dosen dan evaluasi oleh mahasiswa. Hasil evaluasi oleh mahasiswa melalui format Penilaian Mutu Perkuliahan (PMP) diolah dan hasilnya diinformasikan kepada dosen yang bersangkutan sesuai dengan matakuliah yang dibinanya. Evaluasi oleh Ketua STIT Jembrana dikembangkan dalam mekanisme rapat jurusan.

Dalam rangka koordinasi, Pendidikan Tinggi agama Islam (PTAIS) di Provinsi Bali menyelenggarakan rapat sekurang-kurangnya dua kali dalam satu semester. Sedangkan untuk keperluan komunikasi disediakan kotak surat untuk dosen. Kehadiran dosen tercatat pada daftar hadir dosen dan atau daftar kehadiran mengajar di masing-masing kelas.

Untuk penilaian kinerja dosen dalam mengajar diperoleh melalui evaluasi-diri dan oleh mahasiswa serta identifikasi perangkat kelengkapan mengajar seperti SAP dan *Handout*.

Hasil evaluasi dipergunakan untuk menentukan nilai atau tingkat keberhasilan dilihat dari efektivitas maupun efisiensinya. Evaluasi dilakukan untuk mempertimbangkan apakah program dilanjutkan, dimodifikasi atau dihentikan.

e. Faktor penghambat yang dihadapi Lembaga Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam strategi peningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Meskipun keberlangsungan pendanaan Program Studi Pendidikan Agama Islam terjamin oleh yayasan, tetapi alokasi dana yang masih kecil merupakan faktor kelemahan tersendiri untuk bisa melaksanakan berbagai upaya pengembangan. Keterbatasan ini membuat sosialisasi Program Studi Pendidikan Agama Islam kurang maksimal sehingga jumlah mahasiswa masih jauh dari yang diharapkan. Padahal upaya ini sangat diperlukan mengingat hilangnya sumber input mahasiswa yang dulu banyak berasal dari Madrasah Aliyah, sejak beberapa tahun belakangan. Meskipun Program Studi telah menghasilkan ratusan alumni dan banyak yang berhasil dalam profesinya, tetapi Program Studi ini kurang dikenal dan kurang diminati. Hal ini terkait dengan orientasi kuliah kebanyakan masyarakat yang lebih kepada lapangan kerja khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sedangkan selama ini formasi untuk sarjana Pendidikan Agama Islam secara khusus pada penerimaan CPNS belum pernah dimunculkan.

Persepsi sebagian masyarakat yang memandang negatif keilmuan Pendidikan Agama Islamterutama terkait dengan berkembangnya paham sekularisme, pluralisme, dan liberalisme tetap akan bisa menjadi faktor yang melemahkan, meski dalam visi ini disebutkan secara eksplisit paradigma khas yakni kehidupan majemuk yang sesuai dengan perspektif Islam.

Terbatasnya fasilitas (sarana dan prasarana) masih merupakan kelemahan dalam menjalankan misi ini. Kelemahan lain adalah pengembangan dan kerjasama dengan berbagai pihak dalam bidang kerukunan hidup beragama masih belum maksimal selama ini, meski telah dimulai pada sejak beberapa waktu belakangan.

Dialog antar umat beragama masih merupakan hal yang belum bisa diterima masyarakat secara luas, sehingga bisa menjadi kelemahan misi ini. Tetapi dalam konteks pluralitas dan multikulturalitas yang semakin dinamis saat ini, dialog antar umat beragama merupakan hal yang mutlak dilakukan. Kelemahan lain adalah pengembangan dan kerjasama dengan berbagai pihak dalam bidang kerukunan hidup beragama masih belum maksimal selama ini, meski telah dimulai pada sejak beberapa waktu belakangan.

Masih rendahnya minat masyarakat terhadap Program studi ini menyebabkan kurangnya seleksi kemampuan awal mahasiswa. Beberapa orang *input* yang relatif kurang potensial ini menyebabkan semakin sulitnya untuk mengembangkan kemampuan mereka. Kelemahan lain adalah sosialisasi yang relatif terlambat kepada *user* dan *stakeholder* sehingga kerjasama yang baru dirintis beberapa bulan terakhir masih akan melalui proses waktu dan upaya yang intens yang berkelanjutan.

2. STAI Istiqlal Buleleng

a. Strategi Perencanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Berdasarkan hasil kajian terhadap catatan dan dokumentasi dilapangan pada Perguruan tinggi agama Islam Swasta di Provinsi Bali, perencanaan Perguruan tinggi agama Islam Swasta (PTAIS) Istiqlal Bali dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam Swasta di Provinsi Bali, Pimpinan PTAIS mempunyai kebijakan dan program yang jelas dengan merumuskan standar pencapaian pemenuhan standar pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga stakeholders memperoleh kepuasan. Untuk itu berdasarkan hasil wawancara dan analisis, perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) Provinsi Bali merencanakan dan menetapkan sendiri standar pendidikan tinggi untuk setiap satuan pendidikan. Pemilihan dan penetapan standar dilakukan sebagai salah satu acauan dasar dalam rangka mewujudkan visi dan menjalankan misi sebagai Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS).

Berdasarkan hasil wawancara dan kajian dokumentasi, arah kebijakan yang ditempuh adalah dilaksanakan sesuai dengan aturan yang ada dan berusaha menghindarkan diri (*turn around strategy*) dari kebijakan-kebijakan yang tidak populer, sambil melakukan pembenahan internal dan mencari peluang (*guerilla strategy*) yang memungkinkan untuk perbaikan atas kelemahan-kelemahan internal. Dalam hal ini arah

kebijakan tersebut dilaksanakan dengan diversifikasi yang terkonsentrasi pada kebijakan populis, populer dan merupakan prioritas, sambil melaksanakan perbaikan internal yang masih lemah. Arah kebijakan ini dilaksanakan untuk persiapan melakukan diversifikasi secara lebih luas ke bidang yang memberikan peluang perbaikan dan peningkatan dalam penyelenggaraan tridharma.

Berdasarkan hasil wawancara dan kajian dolumentasi, sebagai upaya memperkokoh aspek ideal, disusun dan dikembangkan visi dan misi STAI Istiqlal Buleleng secara jelas yang dapat dipahami oleh semua komponen yang terlibat dalam pengembangan Lembaga Pendidikan Tinggi ini. Pada aspek institusional untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat akan tenaga-tenaga yang berkualitas, dibuka beberapa jurusan dan program studi baru. Pada aspek struktural dilakukan penataan struktur organisasi STAI Istiqlal Buleleng yang disesuaikan dengan struktur keilmuan yang dikembangkan. Sedangkan penyusun-an langkah-langkag strategis operasional dan pengembangan STAI Iatiqlal Buleleng dimasa mendatang diarahkan agar lembaga ini menjadi perguruan tinggi islam yang kompetitif yang dibangun atas dasar komitmen yang kokoh sebagai pusat peman-tapan aqidah, akhlak al karimah, pengembangan ilmu dan profesi sebagai sendi pengembangan masyarakat yang damai dan sejahtera.

Berdasarkan hasil wawancara dan kajian terhadap catatan dan dokumentasi, secara umum yang menjadi perencanaan standar untuk peningkatan mutu Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Istiqlal Buleleng merujuk

kepada UU No. 20 tahun 2003 tentang Sidiknas, Undang-undang No. 14 tahun 2003 tentang Dosen dan guru, Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, surat Keputusan Bersama Mendikbud dan Kep. BAKn No. 0433/p/1933 No 25 tahun 1993, Kep. Mentri Pendidikan Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No 84/MENPAN/94, dan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No 22, 23, 24, tahun 2005 tentang Standar Proses dan SKL. (Cl. A,B,C. tgl. 9-30,10, 2014)

Hasil wawancara dan kajian terhadap catatan dan dokumentasi, secara umum yang menjadi standar kebijakan untuk peningkatan mutu lembaga pendidikan berdasarkan UU No. 20 tahun 2003 tentang Sidiknas, Undang-undang No. 14 tahun 2003 tentang mutu lembaga pendidikan, Undang-Undang Republik Indonesia No, 12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, Peraturan Pemerintah No. 19 taun 2005 tentang standar nasional pendidikan, Permendikbud No. 49/2014 tentang standar nasional pendidikan tinggi. (Cl. A,B,C. tgl. 9-30,10, 2014)

Menurut ketua Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Istiqlal Buleleng strategi yang dikembangkan kedepan adalah mengembangkan SDM dengan spirit ketauhidan, Mengembangkan pola manajemen yang dapat diterima semua pihak (acceptable), upaya penggalian pendanaan serta mengembangkan jaringan dan kemitraan. perencanakan disusun untuk masa depan melalui penyusunan program, penyiapan sumber daya, dan pengaturan agar tujuan di masa depan tercapai sesuai dengan harapan. Dalam penyusussnan perencanaan dalam

upaya untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali, meliputi rencana jangka panjang (25 tahunan), rencana jangka menengah atau rencana strategis (5 tahun), dan rencana kerja tahunan, dengan melibatkan semua unsur dan stakeholder perguruan tinggi yang ada di lingkungan Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Istiqlal Buleleng.

Untuk mewujudkan Visi Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Istiqlal Buleleng dirumuskanlah "Rencana Strategis" (RENSTRA) yang merupakan "Rencana Pengembangan Lima Tahun", dan Rencana Operasional (RENOP) yang berisikan "Program Kegiatan Selama Satu Tahun". Dalam "Rencana Strategis ini merupakan periode Standarisasi Nasional Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam rangka penguatan daya saing STAIS di Provinsi Bali

Perencanaan kebijakan pengembangaan STAI Istiqlal Buleleng didasarkan kepada aspek kesesuaian (*relevance*) yang bersandar pada analisis kebutuhan baik yang berdasar atas kebutuhan pasar (*market oriented*) ataupun didasarkan atas potensi internal yang dimiliki, suasana akademik (*academic atmosphere*) penciptaan iklim atau miliu yang mendukung terhadap proses pengembangan dan misi lembaga, kemapanan manajemen institusi (*institutional management*) terutama pada semua leading sector yang dimiliki sehingga trademark sebagai perguruan tinggi agama yang kompetitif terwujud, keberlanjutan (*sustainability)* yakni penempatan sekala prioritas program serta kejelasan tahapan yang dikembangkan, tepat sasaran atau tepat guna (*efficiency*) misi pengembangan tidak mengingkari

potensi dan peluang sehingga memiliki dampak positif bagi pengembangan lembaga.

Tri darma perguruan tinggi yaitu penyelengaraaan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat merupakan komitmen dasar untuk menentukan langkah lanjut dialektika pengembangan STAI Istiqlal Buleleng dengan bermodal potensi yang dimiliki yaitu civitas akademika yang tangguh dan solid dengan kepemimpinan yang kompak serta SDM yang profesional, sarana dan prasarana yang memadai seperti gedung perkuliahan, kantor, laboratorium dan fasilitas lainnya.

Dalam tahap pengembangan STAI Istiqlal Buleleng, perencanaan lima tahun kedepan berorientasi kepada analisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*oportunity*), dan ancaman (*threatment*) yang dihadapi. Setrategi dasar pengembangan tersebut mengacu pada :

1) Paradigma Keilmuan Islam yang dikembangkan STAI Istiqlal Buleleng.
2) Otonomi perguruan tinggi dalam menghadapi deregulasi pendidikan.
3) Pemanfaatan peluang yang terbuka.

Berdasarkan hasil kajian dokumetasi bahwa rencana pengembangan STAI Istiqlal Buleleng mencakup enam aspek, yaitu (1) akademik, (2) kelembagaan, (3) kerjasama, (4) kemahasiswaan, (5) fisik, (6) manajemen. Pengembangan akademik menyangkut ketenagaan, kurikulum, dan daya dukung lain seperti laboratorium dan perpustakaan. Pengembangan kelembagaan menyangkut penataan fakultas dan jurusa

untuk mempersiapkan STAIN menjadi kampus yang kompetitif. Pengembangan manajemen difokuskan pada upaya untuk memaksimalkan fungsi dan peran seluruh komponen yang ada. Sedangkan pengembangan fisik meliputi masjid dan asrama mahasiswa, ruang kuliah, perpustakaan, laboratorium, perkantoran, aula, ruang pertemuan, dan gedung olahraga.

Ketua STAI Istiqlal Buleleng mengemukakan bahwa di milenium ketiga ini sudah memantapkan diri sebagai lembaga pendidikan Tinggi Islam yang siap *berkompetisi* dengan perguruan tinggi lainnya dengan memantapkan komitmen kokoh sebagai pusat pemantapan akidah, moral dan sentrum pengembangan ilmu pengetahuan (*the centrum of science development*). Sehingga kebijakan Kementerian Agama RI dengan pemberian mandat yang diperluas (*STAIN with wider mandate*) STAI Istiqlal Buleleng terus berupaya mengapresiasi kebutuhan yang berkembang dimasyarakat dalam bentuk fasilitasi dengan berbagai program baik program yang berhubungan dengan pendidikan dan pengajaran maupun bidang lain yaitu penelitian dan bentuk-bentuk pengabdian masyarakat. Demi untuk memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat maka STAI Istiqlal Buleleng mengembangkan program studi baru dan beberapa program pengembangan yang dibutuhkan di masyarakat, seperti pusat pengembangan bahasa, laboratorium pendidikan agama dan dakwah, lembaga pengembangan bantuan hukum, pusat pendidikan komputer serta mencanangkan program pasca sarjana. Kedepan tentunya banyak program unggulan lain yang akan dikembangkan dalam rangka pemenuhan terhadap

tuntutan dan kehendak masyarakat sebagai sasaran atau incaran pangsa pasar.

Berpijak pada paradigma baru pendidikan tinggi maka STAI Istiqlal Buleleng melakukan *pertama,* pendekatan yang berorientasi pada mahasiswa (*student base*), dimana mahasiswa harus ditempatkan sebagai subjek yang harus dilibatkan dalam rangka upaya mencapai misi STAI Istiqlal Buleleng , *kedua,* Peningkatan kinerja di semua sektor tentunya dengan pengelolaan yang mendasarkan pada kualitas (*quality*), otonomi (*autonomy*), akuntabilitas yang baik (*aquntability*).

STAI Istiqlal Buleleng membuat perencanaan untuk peningkatan mutu dosen, dimana Dosen harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk menyelenggarakan pendidikan dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan

Sifat kebijakan yang diterapkan dalam meningkatkan kompetensi tenaga pengajar/ Dosen bersifat kontinyu dan berkelanjutan, adapun bentuk kebijakan yang diterapkan adalah diadakan standar seleksi tenaga pengajar/ Dosen minimal minimal S2, standar kompetensi jenjang jabatan dosen, dan sistem pengendalian PKDosen dan penyesuaian jabatan fungsi tenaga pengajar/ Dosen, menurut para tenaga pengajar/ Dosen kebijakan ini sangat berdampak pada peningkatan kompetensi tenaga pengajar/ Dosen dan kebijakan ini sangat membantu tenaga pengajar untuk meningkatkan kompetensi tenaga pengajar/ Dosen.

Kebijakan yang diterapkan dalam meningkatkan kompetensi tenaga pengajar/ Dosen bersifat terprogram

yang ditetapkan dalam bentuk program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, sifat kebijakan ini bagi tenaga pengajar/ Dosen sangat baik dan diperlukan serta membantu untuk meningkatkan kompetensi teanaga pengajar/ Dosen, khususnya tenaga pengajar/ Dosen Perguruan tinggi sesuai dengan harapan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua dan Dosen STAI Istiqlal Buleleng, tujuan dari kebijakan dan program STAI Istiqlal Buleleng adalah bertujuan untuk meningkatkan mutu lembaga dan menghasilkan para lulusan yang bermutu sesusi dengan harapan

Dengan demikian, perencanaan strategik dapat memberi manfaat bagi organisasi sebagai berikut:

1) Perencanaan strategik dapat memperkuat *"critical mass"* menjadi team yang kompak, karena diarahkan untuk menganut nilai-nilai pokok, sistem utama dan tujuan bersama. *"Critical mass"* adalah kelompok tenaga inti suatu organisasi yang memiliki motivasi, *"aptidute"* dan pengetahuan mendasar (*profound knowledge*) untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi.
2) Perencanaan strategik dapat membantu untuk mengoptimisasikan *"performance"* organisasi. *"Performance"* organisasi meningkat apabila seluruh fungsi atau bagian organisasi bekerja sama secara serasi. Apabila anggota-anggota organisasi dari pelbagai bagian bekerja sama dalam suatu proses yang melintas garis fungsional, maka kemungkinan besar dapat dicapai optimisasi sistem dalam organisasi. Dalam hubungan ini diperlukan *"critical mass"* yang mengerti sistem dan mengerti bagaimana

kegiatannya agar mempunyai kontribusi kepada sistem (organisasi keseluruhannya). Dengan cara demikian suboptimisasi dapat dihindari. Suboptimisasi terjadi apabila tiap anggota berusaha memaksimalkan pencapaian tujuan bagiannya masing-masing. Hal ini pada akhirnya dapat merugikan pencapaian tujuan total organisasi. Pemikiran kesisteman merupakan komponen yang penting dalam perencanaan strategik dan TQM. Pemikiran kesisteman adalah kemampuan untuk menggabungkan bagian-bagian menjadi suatu totalitas. Upaya memperbaiki interaksi proses juga merupakan komponen utama pemikiran kesisteman. Tanpa perencanaan strategik yang dilandasi oleh pemikiran kesisteman, suboptimisasi yang terjadi dianggap seolah-olah hal yang benar. Perencanaan strategik yang dilakukan secara benar, dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi situasi yang dapat menjerumus ke suboptimisasi. Untuk menghindari suboptimisasi, pemimpin dapat melakukan manajemen proses secara lintas fungsional dan memimpin para anggotanya agar bekerja secara koordinatif.

3) Perencanaan strategik dapat membantu pimpinan untuk selalu memusatkan perhatian dan menganut kerangka bagi upaya perbaikan secara kontinyu. Perencanaan strategik selalu membantu pimpinan memusatkan perhatian agar perbaikan dan inovasi yang direncanakan dapat dievaluasi seberapa jauh kegiatan tersebut mendukung *"Vision"* bagi organisasi. Selanjutnya perencanaan strategik juga dapat menyediakan kerangka guna memprioritaskan, menata dan mengintegrasikan upaya perbaikan.

Menerjemahkan tujuan strategik ke dalam kenyataan menuntut tiap fungsi dalam organisasi menentukan proses produk dan jasa yang akan mendukung pencapaian tujuan tersebut. Upaya memenuhi kebutuhan *"customer"* utama sering meliputi usaha bersama pelbagai fungsi atau bagian dalam organisasi. Para manajer bagian tersebut harus bekerja sama sehingga rencana perbaikan tiap bagian memberikan efek total terhadap *"performance"* optimal organisasi. Hal ini menuntut bahwa tujuan strategik perlu didukung oleh strategik yang luas. Selanjutnya rencana kegiatan pendukung juga harus dikembangkan untuk tiap strategi. Kemudian fokus dan kerangka sebagaimana disebutkan di muka juga berguna apabila pimpinan dan para manajer mengadakan pembicaraan tentang alokasi sumber daya.

4) Perencanaan strategi memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan sehari-hari. Perencanaan strategik tidak hanya membimbing usaha besar saja, melainkan juga membimbing kegiatan sehari-hari. Perencanaan strategik diharapkan mempengaruhi seluruh tingkat dalam organisasi, dengan mengkomunikasikan-nya secara jelas mengenai tujuan strategik pada seluruh tingkat tersebut. Pengkomunikasian tujuan strategik secara jelas memungkinkan setiap anggota mengambil keputusan searah dengan usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, tujuan organisasi dapat dicapai melalui pengerahan dan pengarahan kegiatan sehari-hari seluruh anggota.

5) Perencanaan strategik selalu memberikan kemudahan untuk mengukur kemajuan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya untuk memperbaiki kualitas dan produktivitas. Unsur-unsur utama TQM adalah adanya tujuan proses untuk mencapai tujuan tersebut dan pengukuran untuk menilai kemajuan proses.

b. Strategi Pengorganisasian Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil analisis bahwa dalam dalam upaya merealisasikan program-program yang telah dicanangkan, STAI Istiqlal Buleleng mengembangkan *Total Quality Manajemen* (TQM), yaitu mana-jemen dengan mengutamakan kualitas pelayanan baik input, proses, maupun output, dengan membentuk unit-unit kerja yang dapat mengoperasionalkan seluruh kegiatan yang tersusun dalam satu sistem organisasi yang logis dan fungsional.

Tujuan pengorganisasian di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Istiqlal Buleleng adalah agar dalam pembagian tugas dapat dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab. Dengan pembagian tugas diharapkan setiap anggota organisasi dapat meningkatkan keterampilannya secara khusus (spesialisasi) dalam menangani tugas-tugas yang dibebankan.

Berdasarkan hasil analisis dan wawancara langkah-langkah pengorganisasian yang di lakukan PTAIS Provinsi Bali adalah ;

1) Merencanakan organisasi berdasarkan tujuan agar bisa memperoleh masukan untuk membantu meningkatkan kinerja organisasi
2) Menentukan tugas-tugas utama dan subtugas, kemudian membagi beban pekerjaan secara keseluruhan menjadi berbagai aktivitas yang secara logis dapat dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengaan kompetensi yang dimiliki karyawan agar karyawan tidak bekerja lebih berat dari karyawan dari yang lain
3) Membagi pekerjaaan dan menentukan tenaga kerja yang mengisi tugas tersebut (spesialisasi pekerjaan)
4) Mengevaluasi hasil dan strategi pembentukan organisasi. Hasil evaluasi tersebut dijadikan sumber informasi untuk meningkatkan kinerja organisasi

Berdasarakan hasil wawancara dan kajian dokumetasi, strategi pengembangan STAI Istiqlal Buleleng secara obyektif pengorganisasian STAI Istiqlal Buleleng saat ini sebagai berikut:

1) Bidang Kelembagaan, penataan kelembagaan meliputi unsur-unsur sebagai berikut:
   a) Unsur pimpinan.
      (1) Ketua.
      (2) Pembantu Ketua Bidang Akademik.
      (3) Pembantu Ketua Bidang Administrasi Umum.
      (4) Pembantu Ketua Bidang Kemahasiswaan.
   b) Unsur Kelengkapan, lembaga ini berupa Dewan Penyantun STAI yang berbadan hukum, berfungsi untuk mengkoordinasi dan mengelola serta mengembangkan partisipasi masyarakat

dalam pembinaan dan pengembangan STAI Istiqlal Buleleng, terutama dalam aspek fisik dan kesejahteraan. Beberapa langkah strategis yang sudah terealisasi adalah pembangunan gedung kampus hasil bantuan dari Kemenag Kantor wilayah provinsi Bali. Pembangunan gedung atau lokal yang kini menjadi pesantren mahasiswa dan melalui dana partisipasi wali mahasiswa STAI Istiqlal tahun akademik 2012-2013.

c) Unsur Senat STAI Istiqlal Buleleng, merupakan badan normatif dan perwakilan tertinggi pada STAI Istiqlala Buleleng yang anggotannya terdiri atas Ketua, Pembantu Ketua, Ketua Jurusan, Ka Prodi,Kepala Bagian dan perwakilan dosen yang dipilih oleh Pengurus yayasan.

d) Unsur Pelaksana Akademik.

Dalam kegiatan akademik di STAI Istiqlal Buleleng secara umum berjalan seperti halnya kegiatan-kegiatan akademik yang berlangsung pada perguruan tinggi lainya dengan segala kekurangan dan kelebihanya masing-masing.

2) Jurusan

Jurusan adalah unsur pelaksana akademik yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan atau profesional dalam sebagaian atau satu cabang ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian. Jurusan dipimpin oleh seorang ketua jurusan dibantu oleh seorang sekretaris jurusan dan ketua program studi. Jurusan yang pada saat ini adalah:

a) Jurusan Tarbiyah, dengan program studi: Pendidikan Agama Islam
b) Jurusan Syari'ah, dengan program studi: Mu'amalah (Ekonomi dan Perbankan Islam)

3) Pusat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (P3M)

   Lembaga ini berfungsi mengkoordinir kegiatan pengkajian, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh mahasiswa maupun dosen STAI Istiqlal Buleleng. Lembaga ini dipimpin oleh seorang Ketua dan dibantu seorang staf. Sampai saat ini, P3M telah memiliki jaringan dengan pusat-pusat penelitian dan pusat-pusat pengabdian kepada masyarakat.

4) Unit Bahasa

   Lembaga ini berfungsi mengkoordinir pelayanan kebahasaan secara intensif khususnya bahasa inggris dan bahasa arab. Untuk melakukan reformasi terhadap lembaga yang pada mulanya bernama UPB (Unit Pelayanan Bahasa) ini, telah dikembangkan menjadi PPB (Pusat Pengem-bangan Bahasa). Hal ini dilakukan setelah melihat fungsi yang dikembangkan UPB selama ini ternyata bukan sekedar melayani bahasa untuk mahasiswa, akan tetapi juga untuk dosen, karyawan dan pelajar.

   Lembaga ini dipimpin oleh seorang kepala dan dibantu oleh dua orang staf yang masing-masing bertanggungjawab menangani bahasa Arab dan Inggris.

Lembaga ini dilengkapi sebuah gedung seluas 200 m^2 dengan 4 ruangan yang terdiri dari 1 ruang kepala, 1 ruang laboratorium, 1 ruang dosen dan staf, dan 1 kamar kecil. Selain itu dilengkapi dengan 1 unit komputer generasi 486 DX1.

5) Unsur Penunjang Akademik

Lembaga ini merupakan pelaksana teknis dibidang kajian ilmu pengetahuan/ teknologi dan seni yang bernafaskan Islam penerbitan produk ilmu pengetahuan, laboratorium dan perpustakaan.

a) Lembaga Kajian Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Seni terdiri atas:

(1) Pusat Studi Gender (PSG)

Lembaga ini berfungsi mengkoordinir kegiatan kajian, penelitian dan pendampingan perempuan untuk menghindari terjadinya bias gender baik pada tataran wacana maupun praksis. Kegiatan yang telah dilakukan secara berkala adalah diskusi dan pelatihan analisis gender dalam perspektif Islam. Lembaga ini dipimpin seorang kepala.

(2) Pusat Kajian Islam strategis (PKIS)

Lembaga ini berfungsi mengkoordinir kegiatan kajian, pengembangan dan publikasi keislaman, khususnya yang terfokus pada wacana islam normatif dan islam aktual. Kegiatan yang telah dilakukan adalah diskusi periodik dosen. Lembaga ini dipimpin oleh seorang kepala dan seorang staf serta belum

dilengkapi dengan sarana penunjang yang otonom.

(3) Lembaga Penyuluhan dan Bantuan Hukum (LPBH)

Lembaga ini dimaksudkan untuk membantu melakukan kajian, konsultasi, penyuluhan dan advokasi permasalahan hukum yang dihadapi oleh masyarakat. Sampai sekarang keberadaannya belum dapat berfungsi sebagaiamana yang diharapkan .Lembaga ini dipimpin oleh seorang kepala.

b) Kelompok Jabatan Fungsional yang terdiri atas para Dosen

c) Unsur administrasi

Sesuai dengan keputusan Menteri Agama No. 291 tahun 1997 untuk melaksanakan tugas-tugas administrasi pimpinan STAI Istiqlal Buleleng dibantu oleh Kepala Bagian Administrasi. Bagian administrasi adalah satuan pelaksana administrasi, yang terdiri dari : (1) Sub Bagian Umum, (2) Sub Bagian kepegawaian dan keuangan dan (3) Sub Bagian akademik dan kemahasiswaan.

d) Unsur Kemahasiswaanterdiri dari:

(1) BEM (Badan Eksekutif Mahasiswa)

(2) Himpunan Mahasiswa Jurusan Tarbiyah

(3) Himpunan Mahasiswa Jurusan Syariah

(4) Mahasiswa Pecinta Alam

(5) Pramuka

(6) Unit Kegiatan Pengembangan Keilmuan (UKPK)

(7) Unit Kegiatan Seni dan Budaya (UKSB)/ Komunitas Seni (KOMSI)

(8) Unit Kegiatan Olah Raga (UKOR)

(9) Resiman Mahasiswa (Menwa)

(10) Kelompok Pengajian Mahasiswa

(11) Koperasi Mahasiswa

(12) Badan Legislatif Mahasiswa (BLM)

(13) Himpunan Mahasiswa Program Studi Pendidikan Agama Islam

(14) Himpunan Mahasiswa Program Studi Mu'amalah

e) Koperasi STAI Istiqlal Buleleng

Lembaga ini dirancang untuk mengelola simpan pinjam guna ikut menunjang kesejahteraan sivitas akademika STAI Istiqlal Buleleng. Kegiatan yang telah dilakukan masih sebatas pada simpan pinjam. Lembaga ini dipimpin oleh seorang ketua, sekretaris dan tiga orang pembantu umum.

6) Bidang Ketenagaan

Yang dimaksud dengan bidang ini adalah semua unsur civitas akademika yang turut mendukung terlaksananya segala aktifitas institusi STAI Istiqlal Buleleng yang terdiri atas:

a) Unsur Dosen

b) Unsur Mahasiswa dan Unsur tenaga Administrasi

c. Strategi Pelaksanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua STAI Istiqlal Buleleng , dalam upaya untuk meningkatkan mutu lembaga STAI Istiqlal Buleleng didasarkan kepada perencanaan pengembangan STAI Istiqlal Buleleng lima tahun kedepan berorientasi kepada analisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*oportunity*), dan ancaman (*threatment*) yang dihadapi. Setrategi dasar pengembangan tersebut mengacu pada :

1) Paradigma Keilmuan Islam yang dikembangkan STAI Istiqlal Buleleng.
2) Otonomi perguaan tinggi dalam menghadapi deregulasi pendidikan.
3) Pemanfaatan peluang yang terbuka.

Strategi dalam pelaksanaan peningkatkn mutu lembaga STAI Istiqlal Buleleng adalah mencakup enam aspek, yaitu (1) akademik, (2) kelembagaan, (3) kerjasama, (4) kemahasiswaan, (5) fisik, (6) manajemen serta pengembangan akademik menyangkut ketenagaan, kurikulum, dan daya dukung lain seperti laboratorium dan perpustakaan.

1) Bidang Akademik
   a) Ketenagaan

      Untuk meningkatkan mutu lembaga, STAI Istiqlal Buleleng lebih di konsentrasikan pada pengembangan sumber daya manusia (*human resouces*), Logikanya adalah jika STAI Istiqlal

Buleleng memiliki tenaga yang handal, terutama pada kualitas maka pelayanan akademik dapat dilakukan dengan baik. Karenanya sangat perlu mengembangkan sumber daya manusia STAI Istiqlal Buleleng untuk memenuhi profesionalisme dan maksimalisasi pelayanan.

Berdasarkan ahsil analisis dari sudut proporsinya, tenaga dosen yang ada baru mencukupi kebutuhan jurusan tarbiyah program Study Pendidikan Agama Islam. Sedangkan untuk program study yang lain seperti program studi bahasa arab dan program studi kependidikan Islam tenaga dosen yang ada belum mencukupi, lebih- lebih apabila dikaitkan dengan jurusan lain, baik syariah maupun dakwah. Kondidsi ini tidak terlepas dari faktor historis, dimana STAI Istiqlal Buleleng yang merupakan bagian dari kopertais wilayah IV Surabaya sehingga pengembangannya saat ini terkonsentrasi pada jurusan Tarbiyah. Kelemahan ini juga tampak jika dilihat dari latar belakang pendidikannya. Sebagian besar tenaga dosen berpendidikan S1 (strata satu) atau sarjana lengkap program lama (doktoral). Sementara yang berpendidikan master atau magister (S2) masih sedikit, apalagi yang berpendidikan Doktor (S3) belum ada.

Begitu pula jika dilihat dari produktivitas akademiknya berupa hasil-hasil penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan dalam jurnal ilmiah masih dari jauh harapan. Fenomena ini boleh jadi disebabkan (1) belum ditemukannya

manejemen pengembangan tenaga dosen yang tepat, (2) sebagai akibat dari point pertama, kebanyakan dosen-dosen STAI Istiqlal Buleleng berkonsentrasi pada kegiatan kemasyarakatan diluar kampus, seperti menjadi Muballigh, mengajar atau menjadi pimpinan diperguruan tinggi swasta, dan bahkan ada yang melakukan peran-peran masyarakat diluar akademik. Para karyawan yang ada secara kuantitatif dan kualitatif juga masih jauh dari idialitas.

Berangkat dari gambaran kondisi STAI Istiqlal Buleleng tersebut, ketua STAI Istiqlal Buleleng mengemukakan bahwa pengembangan akademik difokuskan pada pengembangan tenaga dosen baik secara kuantitatif maupun kwalitatif

b) Kurikulum

berdasarkan hasil analisis dan kajian dokumentasi bahwa Inti pengembangan kurikulum adalah pengembanga struktur keilmuan yang dikembangkan oleh STAI Istiqlal Buleleng. Struktur keilmuan berupa: 1) Ilmu alat berupa bahasa Arab dan bahasa Inggris, 2) Ilmu-ilmu dasar yakni pengetahuan-pengetahuan dasar yang bersifat umum, 3) Ilmu khusus yakni ilmu-ilmu yang memiliki relevansi dan signifikansi kekhusussan dengan program studi yang dipilih mahasiswa, dan 4) Ilmu penunjang yaitu berupa ilmu-ilmu yang sifatnya menjadi penunjang tetapi tetap memiliki relevansi dan signifikansi dengan ilmu khusus. Logikanya jika setiap Mahasiswa STAI Istiqlal Buleleng menguasai strukr keilmuan Islam tersebut dengan kokoh, maka *output* STAI Istiqlal

Buleleng akan mampu memainkan perannya sesuai dalam bidang keahlian dalam kehidupan masyarakat secara optimal. Kurikulum tersebut dikembangkan untuk semua jurusan dan program study, dimana setiap mahasiswa STAI Istiqlal Buleleng diharapkan dapat menguasai struktur keilmuan yang dikembangkan di STAI Istiqlal Buleleng dalam lima tahun kedepan.

Menurut ketua STAI Istiqlal Buleleng pengembangan struktur keilmuan ini diharapkan dapat menghilangkan dikhotomi keilmuan Islam dan pelaksanaan pendidikan yang selama ini justru dapat menghambat kemajuan pengembangan keilmuan Islam dan ruang grerak pendidikan yang dikembangkan..

Berangkat dari kenyataan tersebut, maka pengembangan kurikulum STAI Istiqlal Buleleng difokuskan pada pengembangan struktur kurikulum dan pengembangan program pendidikan yang mengacu pada Visi, misi dan tradsi yang dikembangkan STAI Istiqlal Buleleng terutama dalam mengantarkan lulusannya yang memiliki kualifikasi kemantapan aqidah, akhlak karimah, profesional dan mampu berkompetisi dengan alumni perguruan tinggi lain.. Sedangkan dalam pengembangan program STAI Istiqlal Buleleng mengacu pada kekuatan yang dimiliki sesuai tuntutan dan kebutuhan masyarakat atau pengguna (*user*).

c) Struktur kurikulum

Struktur keilmuan yang dikembangkan di STAI Istiqlal Buleleng mengacu pada tuntutan kualifikasi lulusan yang memiliki kekuatan yaitu a) kemantapan aqidan dan kedalaman spritual, b) keagungan akhlak

atau moral, c) keluasan ilmu pengetahuan/kekokohan intelektual, d) kematangan profesional, dan e) kemampuan berkompetisi.

Karena itu dengan memperhatikan surat keputusan Menteri Agama No:27 tahun 1995, tentang kurukulum Nasional serta mempertimbangkan peluang kemungkinan mengembangkan kurikulum lokal bagi setiap STAIN/IAIN maka struktur kurikulum yang dikembangkan STAI Istiqlal Buleleng disusun sebagai berikut: a) Mata Kuliah Dasar Umum, b) Mata Kuliah Dasar Keahlian, c) Mata Kuliah keahlian/profesi, d) Mata Kuliah Penunjang. Mata kuliah dasar umum dimaksudkan sebagi akar/pondasi yang mampu melaksanakan fungsinya untuk dapat meraup saripati makanan dari tanah dan menyangga tegaknya kekokohan batang, sehingga mata kuliah ini dikembangkan untuk membentuk kemampuan dan pengetahuan yang bersifat instrumental (alat) dan prasyarat yang harus dikuasai oleh Mahasiswa STAI Istiqlal Buleleng agar dapat tumbuh dengan kokoh dibidang keilmuannya serta kekar dilingkungan kehidupannya baik sebagai warga negara Indonesia maupun sebagai masyarakat modern (masyrakat global). Mata kuliah dasar keahlian, dimaksudkan sebagai batang yang harus dikuasai setiap mahasiswa agar mampu menyangga dan membagun kemampuan mahasiswa di bidang ilmu agama islam sebagai penyandang sarjana Agama.

Mata kuliah keahlian/profesi dimaksudkan sebagai dahan dan ranting yang menggambarkan banyaknya bidang ilmu yang perlu dikembang-kan sesuai dengan

kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat. Mata kuliah ini dikembangkan untuk membangun keahlian mahasiswa sesuai dengan fakultas/jurusan dan program study masing-masing yang dikem-bangkan STAI Istiqlal Buleleng .

Sedangkan mata kuliah penujang dimaksudkan sebagai daun yang dapat memperlancar proses pembuahan, sehingga mata kuliah ini diberikan untuk memberikan bekal dan keterampilan tambahan yang sesuai dengan bidang keahliannya dalam memsuki berbagai sektor kehidupan masya-rakatnya.

2) Pengembangan program pendidikan dan tujuan program:

Berangkat dari kondidsi tersebut diatas maka program pendidikan yang memiliki integritas keilmuan Islam masih dibutuhkan masyarakat. Karena itu STAI Istiqlal Buleleng dalam lima tahun kedepan akan mengembangkan program pendidikan yang menghasilkan lulusan a) Sarjana kependidikan, b) Sarjana non Kependidikan, dan c) Magister kependidikan.

STAI Istiqlal Buleleng mulai tahun akademik 1997/1998 telah menyelenggarakan program pendidikan yang menghasilkan lulusan sarjana Tarbiyah, Syariah, dan Da'wah. Dalam perkembangan 5 tahun kedepan direncanakan akan di buka program pendidikan pasca sarjana, unit pengembangan keilmuan yanng lain. Tahap-tahap pengembangan pembukaan program pendidikan sebagai mana dalam tabel berikut :

3) Tujuan Program Pendidikan yang dikembangkan STAI Istiqlal Buleleng.

   Jurusan Tarbiyah yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesional bertujuan membentuk sarjana agama Islam, memiliki keahlian bidang pendidikan dan pengajaran agama Islam, dengan keahlian khusus bidang study pendidikan agama Islam atau bidang study kependidikan Islam, berkewenangan menjadi guru sesuai bidang study keahliannya.

   Pelaksanaan program ini diatur sebagai berikut:

   a) program akta IV di berikan kepada mahasiswa jurusan non kependidikan yang ingin menjadi tenaga pendidik atau pengajar.
   b) program akta IV diberikan kepada mahasiswa yang telah menyelesaikan kuliah semester VII
   c) Secara operasional, pelaksanaan program akta IV diatur dalam peraturan tersendiri.

   Secara teknis upaya melebarkan sayap untuk membuka program pendidikan program pasca sarjana sangatlah wajar. Jika dilihat dari sarana dan prasarana yang kian lengkap, serta jumlah Dosen atau tenaga pengajar yang diperkirakan ditahun 2002 dinggap cukup untuk membuka program tersebut. Karena diperkirakan jumlah dosen atau tenaga pengajarnya adalah 3-5 tenaga S3, serta kurang lebih 15 orang tenaga dengan jenjang S-2. Relatif tenaga yang dibutuhkan khususnya untuk membuka program pasca dengan program studi Pemikiran pendidikan Islam. Jika dilihat dari animo masyarakat ternyata cukup mendukung, dapat dilihat dari jumlah lulusan

STAIN atau lembaga perguruan tinggi lain di Jember dan sekitarnya.

Jurusan syari'ah yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesional bertujuan membentuk sarjana agama Islam yang memiliki keahlian khusus dalam bidang syari'ah atau hukum dan pranata sosial dalam Islam, dengan keahlian khusus bidang Al- akhwalus syahsiyah atau peradilan agama, dan bidang muamalah/ ekonomi dalam islam.

Untuk pengembangan jurusan Dakwah, jika sampai tahun ini masih mengembangkan satu program studi mungkin untuk tahun-tahun mendatangkan dapat dikembangkan dengan program studi lain, disesuaikan dengan jumlah peminat dan fasilitas pendukungnya.

4) Pengembangan Laboratorium

Berdasarkan hasil analisis dan kajian dokumetasi, pengembangan sarana dan peralatan laboratorium merupakan kebutuhan yang mendasar seiring dengan pengembangan kurikulum dan pelaksanaan program pendidikan di STAI Istiqlal Buleleng. Pengembangan laboratorium tersebut didasarkan pada kebutuhan setiap mata kuliah yang membutuhkan praktikum sesuai dengan kurikulum yang berlaku, dari tiga jurusan dibutuhkan 15 unit laboratorium.

Berdasarkan hasil pemantauan, kondisi laboratorium yang dimiliki STAI Istiqlal Buleleng ini *baru laboratorium micro teaching* dengan peralatan yang kurang lengkap, laboratorium bahasa, dan laboratorium komputer. Sementara itu unsur penunjang program unggulan untuk menghasilkan

tenaga guru yang handal, sarana dan peralatan laboratorium yang dimiliki belum lengkap

Untuk itu diperlukan pengembangan sarana dan peralatan laboratorium yang memadai. Tersedianya sarana dan peralatan laboratorium yang memadai akan dapat menunjang pelaksanaan penelitian dan penyelesaian tugas akhir mahasiswa sehingga dapat meningkatkan kualitas jurusanbaik fakultas tarbiyah ataupun non kependidikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, pengembangan sarana dan peralatan laboratorium STAI Istiqlal Buleleng secara bertahap direncanakan sebagai berikut:

a) Pengembangan Perpustakaan

Sebagai ciri khusus dari institusi perguruan tinggi perpustakaan harus dapat berfungsi sebagai jantung yang selalu berdetak setiap saat dan tidak boleh berhenti. Jika perpustakaan kurang berfungsi dengan baik maka perguruan tinggi tersebut juga tidak akan mampu melakukan fungsinya dengan baik pula. Karena itu apabila STAI Istiqlal Buleleng ini telah memiliki perpustakaan yang memadai baik dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas-nya dalam memberikan pelayanan, kemudahan, kecepatan, keakuratan, kemu-takhiran, kenyamanan, kenikmatan, dan kelengkapan untuk mengakses infor-masi, maka kualitas tri dharma perguruan tinggi yang diperjuangkan oleh STAI Istiqlal Buleleng akan meningkat dengan baik pula. Perpustakaan STAI Istiqlal Buleleng saat ini

jika dikaitkan dengan percepatan informasi, kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, menjadi sekolah tinggi yang belum memadai.

Perpustakaan STAI Istiqlal Buleleng dibangun berada pada luas gedung (dua lantai) dengan jumlah koleksi buku 31.158 eksemplar dengan 9.744 judul. Namun saat ini baru mengembangkan fungsi koleksi perpustakaan yang mendukung mata kuliah pendidikan dan study Islam. Sementara pemberian layanan jasa perpustakaan masih menggunakan sistem manual baik pada organisasi koleksi, sistem sirkulasi maupun sistem keamanannya. Sumber daya manusia dimiliki 1 orang tenaga pustakawan sebagai kepala dan bertanggung jawab langsung pada ketua STAIN serta 4 orang tenaga honorer. dengan jumlah mahsiswa kurang lebih 1200 orang dan dosen 70 orang. sedangkan alat komunikasi canggih yang dimiliki baru dua komputer yang hanya bisa untuk memproses data. Dalam rangka mengantisipasi rencana pengembangan STAI Istiqlal Buleleng , perpustakaan sebagai pusat imformasi dan sumber belajar diupayakan untuk dikembangkan dan ditingkatkan baik kualitas maupun kuantitasnya secara terus menerus. Karena itu pengembangan perpustakaan STAI Istiqlal Buleleng dalam lima tahun kedepan diupayakan untuk dapat 1) menyediakan bahan pustaka yang memadai sesuai kebutuhan dan proporsi jumlah mahasiswa, 2) Menambah tenaga pustakawan 3) Pemberian layanan dengan

bantuan teknologi informasi, 4) pengembangan koleksi sesui kemutakhiran perkembangan ilmu melaui penyiapan jasa penelusuran dengan CD Room dan sambungan internet, 5) penyeberan imformasi tentang koleksi baru, (6) pemeliharaan (7) penataan dan pengembangan sistem perpustakaan, (8) peningkatan kualitas SDM, dan (9) mengadakan kerja sama antar perpustakaan.

Berdasarkan kondisi diatas program pengembangan perpustakaan STAI Istiqlal Buleleng dilakukan diprioritaskan pada:

(1) Penambahan tenaga pustakwan
(2) penambahan bahan pustaka buku teks dan pendukung mata kuliah.
(3) Berlagganan jurnal ilmiah sesai kebutuhan tiap jurusan/ progran study
(4) Layanan dengan bantuan teknologi imformasi
(5) Pengembangan koleksi sesuai kemutakhiran perkembangan ilmu melalui sambungan internet dan CD Room
(6) Peningkatan kualitas SDM.
(7) Penambahan sarana dan pra sarana pendukung lain.

b) Penelitian

Penelitian merupakan salah satu unsur tri dharma perguruan tinggi dalam mengemban misi dan fungsinya untuk dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun masukan bagi pembangunan nasional karena itu menutut Ketua STAI Istiqlal Buleleng

pengembangan penelitian diupayakan terus meningkat, baik kuantitas maupun kualitasnya agar dapat bersaing dalam forum nasional manupun internasional. Pengembangan penelitian di STAI Istiqlal Buleleng mencakup: 1) pengembangan program-progran penelitian, 2) pembinan program dan peningkatan sumberdaya manusia (SDM), 3) pengembangan kelembagaan, 4) pengembangan sarana dan prasarana, 5) dana, dan 6) peningkatan kerjasama dengan pihak terkait.

(1) Pengembangan program penelitian di STAI Istiqlal Buleleng

Pengembangan program penelitian megacu pada pengembanga ilmu pengetahuan agama Islam , dan ilmu- ilmu yang lain yang ada relevansinya.

(a) Program penelitian pengembangan ilmu pengetahuan agama Islam meli-puti (1) ilmu Qur'an hadist, (2) ilmu pemikiran dalam Islam (3) ilmu hukum Islam (4) ilmu sejarah dan kebudayaan Islam

(b) Progran Tarbiyah meliputi (1) pendidikan dan pengajaran Islam, metodo-logi pendidiakan Islam, kelembagaan pendidikan Islam, sumber belajar pendidikan Islam, Sumberdaya manusia, ilmu *Nafsil Islami*

(c) Program bahasa, bahasa arab dan bahasa inggris

(d) Program ilmu sosial, politik dan ekonomi

(e) Progran pengembangan study perempuan

(f) Program pengembangan wilayah dan masyarakat kota

Untuk merealisasikan dan meningkatkan kualitas program penelitian di STAI Istiqlal Buleleng dilakukan lagkah-langkah a) mengidentifikasi dan menetapkan program penelitian untuk masing-masing puslit, b) menyusun program penunjang untuk jangka waktu lima tahun setiap puslit c) menyusun agenda penelitain tahunan d) sosialisasi program utama, program penunjang, dan agenda penelitian, dan d) implementasi dan evaluasi program.

Strategi pengembangan dan peningkatan SDM peneliti diarahkan pada upaya peningkatan kemampuan peneliti melalui persaingan yang sehat dan pemberian kemudahan dalam memperoleh imformasi ilmiah. Untuk dosen peneliti pemula, program pengembangan difokuskan pada pengayaan materi, pelibatan asistensi peneliti, pengikutsertaan dalan penelitian kolektif, dan pembinaan secara berkala. Sedangkan untuk dosen peneliti senior, program pengembangan difokuskan peningkatan mutu penelitian kompetitif dilingkungan kampus, mengikuti penelitian kompetitif nasional, dan model penelitian hibah bersaing.

Pembinaan program penelitian diharapkan mampu menghasilkan (1) penelitian mandiri,

(2) hasil penelitian dapat dipublikasikan secara nasional maupun internasional, dan (3) dapat meningkatkan budaya meneliti yang produktif. Untuk itu secara terus menerus sumber daya manusia (SDM) di STAI Istiqlal Buleleng perlu di tingkatkan agar dihasilkan kemampuan meneliti yang handal budaya meneliti. Upaya tersebut dilakukan antara lain melalui(1) pengiriman tenaga dosen untuk mengikuti studi lanjut S2 dan S3, (2) mengikuti penlok dan pelatihan penelitian , (3) presentasi proposal dan hasi penelitian melalui seminar, (4) presentasi penelitian kenaikan jenjang kepangkatan akademik dan (5) memplublikasikan hasil penelitian melalui jurnal ilmiah, mass media, atau diterbitkan melalui buku.

(2) Pengembangan lembaga penelitian

Untuk mengelola dan melakukan kegiatan penelitian di STAI Istiqlal Buleleng perlu didirikan pusat-pusat penelitian/kajian sesuai program yang akan dikembangkan yaitu:

(a) pusat penelitian ilmu agama dan perkembangan pemikiran Islam
(b) pusat penelitian tarbiyah
(c) puslit bahasa
(d) Pusat penelitian sejarah kebudayaan Islam, da'wah dan seni
(e) puslit ekonomi Islam
(f) puslit ilmu sosial dan politik

(g) pusat kajian Islam Strategis

(h) puslit studi perempuan

Organisasi kelembagaan penelitian ini dibawah tanggungjawab ketua STAI Istiqlal Buleleng

(3) Pengembangan Sarana dan Prasarana Pendukung

Untuk kelancaran kegiatan penelitian perlu didukung sarana dan prasarana antara lain a) kantor yang memadai untuk tiap puslit, jurusan dan b) sarana pengelolaan, dan c) sarana penyebaran dan perolehan imforamsi berupa majalah, jurnal, *hand book reseach*, sistem imformasi elektronik komputer, dan jaringan internet untuk mengakses dari sumber-sumber lain.

(4) Dana Penelitian

Dana penelitian dapat digali dari berbagai sumber antara lain dari DIP, Dirjen Binbaga Islam, lembaga donor, dewan riset nasional, dan sumber-sumber lain yang tidak mengikat.

(5) kerjasama penelitian juga di bangun dengan menjalin kemitraan dengan pihak lain serta membangun jaringan pengembangan ilmu dan imformasi antar puslit perguruan tinggi.

Menjalin kerja sama penelitian peningkatan penilitian dengan pusat study Islam baik nasional maupun internasional, lembaga Islam (ponpes) dan amal usaha kemasyarakatan. Disamping juga menyelenggarkan program

Depag. Juga mengembangkan program dan kerja sama dengan lembaga terkait seperti Lipi Bappenas, bappeda serata departemen lain dan pihak swasta.

c) Pengabdian kepada Masyarakat.

Pengabdian kepada masyarkat merupakan pengamalan dan peman-faatan ilmu pengetahuaan, teknologi dan dan seni yang dicanangkan oleh STAI Istiqlal Buleleng , secara melembaga melalui metode ilmiah dan langsung kepada masyarakat dalam upaya mengembangkan kemampuan dan kualitas ber-agama masyarakat serata mensukseskan pembangunan dalam mempercepat tujuan pembangunan Nasional. Pengembangan pengabdian kepada masyarakat secara terus menerus diupayakan dapat ditingkatkan baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya dala memberikan pelayanan kepada masyarakat dan bimbingan kearah kemajuan serta kebahagiaan ukhrowi.

Pengembangan pengabdian kepada masyrakat mencakup 1) pengem-bangan program, 2) pengembangan kegiata pengabdian, 3) pengembangan kelembagaan, dan 4) pendanaan dan peningkatan kerja sama dengan pihak terkait.

(1) Pengembangan program

Program pengabdian kepada masyarakat dikembangkan berdasarkan kekuatan dan struktur keilmuan yang dikembangkan STAI Istiqlal Buleleng program tersebut

dapat diklafikasikansesuai bidang yang dikembangkan

(a) bidang-bidang keagamaan, yang meliputi peningkatan nilai-nilai keagamaan, peningkatan nilai pengamalan nilai-nilai keagamaan, dan penataan serta pengembangan lembaga-lembaga keagamaan.
(b) Bidang pembinaan dan pemberdayaan pendidikan islam dan SDM
(c) Bidang pembinaan dan pemberdayaan dinamika sosial, ekonami, dan politik masyarakat yang islami
(d) Bidang pembinaan kewirausahaan islami dan pemberdayaan ekonomi menengah kebawah
(e) Bidang pembinaan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi yang islami
(f) Bidang pembinaan dan pemberdayaan Perempuan.
(g) Bidang pegembangan wilayah atau kawasan dan kuliah kerja nyata

(2) Pengembangan kegiatan

Bentuk pengabdian kepada masyarakat di STAI Istiqlal Buleleng di kembangkan dalam tiga model, yaitu :

(a) kegiatan pengabdian pengabdian langsung kepada masyarakat, meliputi: (1) pendidikan kepada masyarakat, (2) pelayananaan kepada masyarakat, dan (3)

pengembangan wilayah dan kuliah kerja nyata, yang sekrang sudah di kembangkan terintegrasi dengan PPL dan penelitian dalam wilayah sesuai keahlian studi mahasiswa yang disingkat dengan PKLI (praktek kerja lapangan integratif).

(b) kegiatan kaji tindak bentuk kegiatan ini dikembangkan untuk mengatasi kesenjangan antara penelitian (*reseach*) dengan pelaksanaan (*action*) antara teori dan praktek. Dalam pelaksanaan bentuk kegiatan ini diper-lukan adanya keterlibatan lansung peneliti, praktisi dan pengambilan keputusan serta masyarakat pengguna

(c) kegiatan pengembangan dan penerapan hasil penelitian: bentuk kegiatan ini berkaitan dengan kegiatan mengembangkan hal-hal yang merupakan konstribusi relatif baru dalam masyarakat. Seperti penemuan konsep, mode, masukan kebijakan, metode, teknik, dan hal-hal lain yang memberikan konstribusi baru dalam pengembangan keilmuan maupun pembangunan.

(3) Pengembangan kelembagaan

Kelembagaan pengabdian kepada masyarakat secara struktural di bawah tanggungjawab langsung oleh pimpinan STAI Istiqlal Buleleng dan penge-lolanya dijadikan satu dengan penelitian yaitu pusat penelitian dan

pengabdia kepada masyaratkat sesuai lembaga yang ada.

(4) Pendanaan dan Peningkatan Kerjasama dengan pihak terkait

Pendanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dapat dikembang-kan dari perguruan tinggi, pemerintah dan masyarakat, karena itu perlu dikembangkan kerjasama dengan pihak terkait sebagai khalayak mitra yang mempunyai berbagai kepentingan sehingga bersedia menjadi bersedia menjadi sumber dana kegiatan. Pendanaan pengabdian kepada masyarakat dapat dikembangkan melalui: DIP, Bantuan pemerintah pusat/ daerah Uang SPP/DPP Yayasan pembina perguruan tinggi *Program vuccer* dan sumber-sumber lain yang sah dan tidak mengikat.

4) Kelembagaan

Berdasarkan ahsil wawancara dan pemantauan, pengembagaan kelembagaan dan penataan STAI Istiqlal Buleleng menjadi prioritas dengan memantapkan jurusan-jurusan yang ada. Menurut Ketua STAI Istiqlal Buleleng obyek kajian ilmu di STAIN tidak sama dengan obyek kajian perguruan tinggi lainnya, perbedaannya terletak pada penekanan kajian dan penggunaan istilah. Saat ini STAI Istiqlal Buleleng mengembangkan tiga jurusan dengan enam program studi. Jurusan tarbiyah dengan program studi PAI, PBA, dan KI. jurusan Syari'ah dengan program studi peradilan agama da ekonomi Islam. Dan jurusan da'wah program studi KPI.Pada tahun

2003 akan dibuka program akta IV dan persiapan untuk program pasca sarjana, sedangkan realisasi dari progran pasca sarjana adalah tahun 2004.

5) Bidang Kerjasama

Bedasarkan hasil wawancara dengan Ketua STAI sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan, STAI Istiqlal Buleleng melakukan kerjasama dengan berbagai perguruan tinggi, dalam maupun luar negeri, baik instansi pemerintah maupun swasta, pondok pesantren, organisasi-organisai sosial dan kemasyarakatan, maupun personal yang bertumpu pada *pertama;* kepentingan yang saling menguntungkan, *kedua;* pengembangan STAI Istiqlal Buleleng masa depan, dan *ketiga;* kelancaran pelaksanaan program. Salah satu bentuk kerjasama yang akan dikembangkan dalam jangka pendek adalah *pertama;* pembinaan madrasah atau sekolah unggulun, dan *kedua;* pembinaan pondok pesantren unggulan.

Untuk mencapai tujuan dimaksud, pimpinan STAI Istiqlal Buleleng melakukan langkah-langkah pendekatan dengan melakukan observasi, seminar, diskusi, dan lain-lain, merumuskan program kerjasama, melakukan aksi dan evaluasi.

Untuk merealisasikan misi STAI Istiqlal Buleleng dibentuk wadah yang menangani bidang kerjasama yang disebut BIRO KERJASAMA yang susunannya sebagai berikut :

(a) Ketua Badan Pertimbangan
(b) Badan Harian yang terdiri Ketua, Sekretaris, Bendahara, Seksi-seksi yaitu Seksi MI, Seksi

MTs, Seksi MA, Seksi Pondok Pesantren, Seksi perguruan Tinggi, dan Seksi Ormas dan Personal.

6) Kemahasiswaan

Mahasiswa adalah bagian integral dari civitas akademika perguruan tinggi yang pembinaanya berdasarkan visi dan misi STAI Istiqlal Buleleng . Upaya yang dilakukan STAI Istiqlal Buleleng dalam rangka pembinaan mahasiswa adalah menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai kedalaman spiritual, ketinggian moral, keluhuran budi, memiliki keterampilan, dan kepekaan lingkungan.

Untuk memenuhi cita-cita tersebut pembinaan kemahasiswaan memperhatikan kemampuan, bakat, dan minat mahasiswa agar tumbuh dan berkembang secara optimal yang bernuansa pada pembentukan perilaku, moral dan akhlaq yang mulia.

a) Strategi Pembinaan

Dengan memperhatikan latar belakang kehidupan mahasiswa yang bervariasi dan kondisi masyarakat yang berkembang terus, maka strategi pembinaan yang dilakukan adalah:

(1) Mengadakan pelatihan-pelatihan kegiatan kemahasiswaan secara intensif.

(2) Mengadakan kompetisi kegiatan kemahasiswaan baik secara intern mau pun ekstern.

(3) Menghidupkan tradisi-tradisi keagamaan dan keilmuan.

(4) Menciptakan sistem pengawasan perilaku dan wacana mahasiswa baik di dalam maupun di luar kampus.

b) Sarana penunjang

Untuk dapat melaksanakan strategi yang telah ditentukna diperlukan sarana pendudukung sebagai berikut :

(1) Gedung pusat kegiatan mahasiswa

(2) Masjid

(3) Asrama mahasiswa

(4) Gedung BEM dan UKM

(5) Pusat pengembangan olah raga

(6) Sanggar dan pentas seni

(7) Panggung kreatifitas mahasiswa

(8) Alat transportasi

c) Hambatan pembinaan

(1) Hambatan Internal

(a) Faktor kultural (belum mampu merubah karakter masyarakat sekitar)

(b) Keterbatasan tenaga pembina

(c) Keterbatasan sarana dan prasarana (proses penambahan fasilitas terus dilakukan)

(2) Hambatan Eksternal

(a) Dampak negatif globalisasi dan iklim reformasi

(b) Bergesernya pranata dan sistem sosial.

(c) Kelembagaan

Untuk mengelola dan mengorganisasikan pembinaan kemahasiswaan dibentuk lembaga pengelola sebagai berikut :

a) Pembantu Ketua III
b) Badan Legislatif Mahasiswa (BLM)
c) Badan eksekutif Mahasiswa (BEM)
d) Unit kegiatan mahasiswa (UKM)
e) Pengurus masjid
f) Pengurus asrama
g) Pembina UKM
h) Tim pemantau aktivitas dan perilaku mahasiswa.

7) Fisik dan Non Fisik
   a) Fisik
      (1) Sumbangan pendanaan program pengembangan;
      (2) Sumbagan perangkat-perangkat akademik seperti: laboraturium akademik, buku, komputer, internet, danlain-lain.
      (3) Pertukaran dosen dan mahasiswa
      (4) Pertukaran data dan informasi ilmiyah
   b) Non fisik
      (1) Kegiatan akademik meliputi: seminar, lokakrya, workshop, pelatihan-pelatihan dan kuliah tamu.
      (2) Pengembangan dan aktualisasi ajaran agama seperti: bimbingan haji, zakat dan kegiatan spiritual keagamaan yang lain.

c) Pengembangan fisik

Untuk mewadahi kegiatan dalam perkembangan selama sepuluh tahun haru dibangun sarana fisik melalui beberapa tahapan sesuai tingkat kebutuhan. Setelah memperhatikan proyeksi pengembangan selama sepuluh tahun, pembangunan sarana fisik dirancang berdasarkan fase-fase sebagai berikut:

Tahap I :

(1) Gedung perkuliahan 2 lantai dengan luas 2376 m², yang terdiri atas 20 ruang kelas.

(2) Infrastruktur yang meliputi jalan dan drainase dengan ukuran 4 x 155 m, investasi listrik dan penangkal petir.

(3) Mebel yang terdiri atas meja, kursi, papan, dan meja dosen untuk memenuhi 20 ruang kelas.

1 unit asrama mahasiswa 3 lantai, dengan luas 1980 m² 84 kamar tidur yang menampung 252 mahasiswa lenkap dengan perabot dan infrastrukturnya.

Satu unit lapangan tenis tertutup lengkap dengan peralatannya, luas 1200m².

Tahap II:

(1) satu unit gedung perkulihan tiga lantai dengan luas 5393,25 m yang terdiri atas 36 ruang kelas lengkap dengan perabot dan infrastrukturnya.

(2) Dua unit asrama mahasiswa 3 lantai luas 1980 m² 84 kamar tidur dengan daya tampung 252 mahasiswa yang lengkap dengan perabot dan infrastrukturnya.

(3) Dua lapangan tenis terbuka lengkap dengan peralatannya, luasnya 1156m²

Tahap III:

(1) satu unit gedung perkuliahan 3 lantai dengan luas 5224,50 m² yang terdiri atas 33 ruang kelas lengkap dengan perabot dan infrastrukturnya.

(2) Dua unit lapangan tenis terbuka lengkap dengan peralatannya, luasnya 1156m².

(3) Gedung serba guna 3 lantai dengan luas 680 m².

Tahap IV:

(1) Satu unit gedung perkuliahan tiga lantai dengan luas 5224,50 m² yang terdiri atas 33 ruang kelas lengkap dengan perabot dan infrastrukturnya.

(2) Guest house (6 unit) luas 294 m²

(3) .Dua unit lapangan volly lengkap dengan peralatannya , luas 625 m².

(4) Dua unit lapangan tenis

(5) Satu lapangan basket

Tahap V :

(1) Satu unit gedung perkuliahan 3 lantai dengan luas 4470 m² yang terdiri atas 30 ruang kuliah lengkap dengan perabotan dan infrastrukturnya.

(2) Gedung koperasi mahasiswa/mini market, luas 226 m².

(3) Parkir sepeda motor mahasiswa,luas 1450 m²

Tahap VI :

(1) 24 unit perumahan dosen dan karyawan tipe 70 lengkap dengan infrastruktur-nya, luas 1242 m²

(2) Dua unit asrama mahasiswa 3 lantai dengan luas 1980 m² 84 kamar tidur dengan daya tamppung 252 mahasiswalengkap dengan perabot dan infrastrukturnya.

(3) Convention hall 1 unit, luas 100 m²

Tahap VII :

(1) Satu unit gedung student center 2 lantai dengan luas 3600 m² lengkap dengan perabot dan infrastrukturnya, luas 2880 m².

(2) Satu unit asrama mahasiswa 3 lantai dengan luas 1980 m² 84 kamar tidur dengan daya tamppung 252 mahasiswalengkap dengan perabot dan infrastrukturnya.

(3) Satu unit gedung laboratorium 2 lantai yang terdiri atas 16 ruang lengkap dengan perabot dan infrastruknya, luas 3750 m².

Tahap VIII :

(1) satu unit perpustakaan 3 lantai dengan luas 3168,75 m² lengkap dengan perabot dan infrastrukturnya.

(2) Satu unit menara air.

(3) Satu tempat parkir dengan lua 2750 m².

(4) Satu unit landscape dengan luas 2263 m².

Tahap IX :

(1) satu unit gedung perkuliahan 3 lantai dengan luas 4808,25 m², 36 ruang kuliah lengkap dengan perabot dan infrastrukturnya.

(2) Satu unit lapangan sepak bola luas 5250 m² lengkap dengan infrastrukturnya.

8) Manejemen

Dalam upaya merealisasikan program-program yang telah dicanangkan, STAI Istiqlal Buleleng mengembangkan *Total Quality Manajemen* (TQM), yaitu mana-jemen dengan mengutamakan kualitas pelayanan baik input, proses, maupun output,dengan teknik sebagai berikut :

a) Pengorganisasian, dibentuk unit-unit kerja yang dapat mengoperasionalkan seluruh kegiatan yang tersusun dalam satu sistem organisasi yang logis dan fungsional.

b) Konsolidasi, agar program yang dilaksanakan berjalan lancar diperlukan kesatuan ide melalui pretemuan dialog dan diskusi secara rutin.

c) Pembagian kerja (*division of labour*) agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan tugas, diperlukan rincian tugas yang jelas bagi tiap-tiap unit kerja.

d) Pemberdayaan, setiap anggota unit kerja terus ditingkatkan kualitasnya melalui upaya pemberdayaan seperti: studi lanjut, pelatihan studi banding, dan lain-lain.

e) Efesiensi, langkah efesiaensi perlu dilakukan dalam rangka mengoptimalkan produktivitas kerja.

f) Evaluasi, agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaan selalu diadakan evaluasi secara periodik dan terus menerus.

9) Alumni

Alumni memiliki peran besar bagi kelangsungan dan perkembangan perguruan tinggi. Untuk itu STAI Istiqlal Buleleng memberikan dorongan agar organisasi alumni STAI Istiqlal Buleleng yang sudah ada dapat berpesan :

a) Melakukan komunikasi timbal balik antar alumni dengan lembaga;

b) Memberikan kontribusi bagi pengembangan STAINJember;

c) Menjadi agen informasi STAI Istiqlal Buleleng kepada Masyarakat luas.

Agar pesan-pesan itu dapat berlangsung optimal perlu dikondisikan terciptanya komunikasi timbal balik antara alumni dengan lembaga.

d. Strategi Evaluasi Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis, agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaan, pimpinan STAI Istiqlal Buleleng selalu mengadakan evaluasi secara periodik dan terus menerus. Pelaksanaan evaluasi

pada STAI Istiqlal Buleleng Provinsi Bali dilaksanakan berdasarkan evaluasi diri, evaluasi diri merupakan bagian dari sistem tata kelola di STAI Istiqlal Buleleng. Evaluasi dilakukan oleh tim yang bekerja secara profesional, terdiri atas unsur lembaga, BAU, BAAK ditambah beberapa dosen yang berasal dari beberapa fakultas, pimpinan unit kerja lain, unsur mahasiswa dan external stakeholders (mitra kerja). Dengan demikian evaluasi diri merupakan kegiatan rutin sejak tahun berdirinya lembaga di bawah koordinasi Pembantu Rektor-I dilakukan secara komprehensif. Evaluasi diri dipakai sebagai pertimbangan dalam Renstra, Program Kerja Rektor, serta berbagai kegiatan yang terkait dengan pengembangan institusi, serta berbagai pengajuan pendanaan kompetitif untuk pengembangan institusi kepada pihak-pihak penyandang dana lain baik swasta maupun pemerintah, di dalam dan di luar Swasta.

Pada Sekolah Tinggi agama Islam (STAI) Istiqlal Buleleng, teknik evaluasi dilakukan oleh masing-masing dekan, ketua prodi, dan dosen terkait. Dimana evaluasi dilakukan secara berkala, serta mencakup semua lingkup yang ada Sekolah Tinggi agama Islam (STAI) Istiqlal Bali, dan dilakukan secara menyeluruh. Dengan adanya evaluasi ini, diharapkan Sekolah Tinggi agama Islam (STAI) Istiqlal Buleleng akan mampu menyediakan kebutuhan mahasiswa, menentukan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan menghasilkan lulusan-lulusan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik.

Berdasarkan hasil wawancara dan kajian dokumentasi ada beberapa teknik yang dilakukan oleh

(STAI) Istiqlal Buleleng Bali maupun pimpinan fakultas dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama islama swasta di Provinsi Bali, yaitu meninjau factor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang, mengukur prestasi yang telah di capai oleh (STAI) Istiqlal Buleleng mengambil tindakan korektif. Aktivitas evaluasi dilakukan di tingkat lembaga, fakultas dan program studi.

Dalam rangka evaluasi diri (STAI) Istiqlal Buleleng di Provinsi Bali, telah dilakukan pertemuan-pertemuan antara rektoriat dengan fakultas dan program studi guna mempersiapkan pembentukan tim kerja yang terdiri atas unsur pimpinan, tenaga pengajar, dan tenaga administrasi Pendidikan Tinggi agama Islam (PTAIS) di Provinsi Bali. Keterlibatan para staf tersebut dimaksudkan untuk dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang Program Studi Pendidikan Agama Islam.

Berdasarkan hasil wawancara dan kajian dokumentasi evaluasi diri dilaksanakan berdasarkan Surat Keputusan Rektor (STAI) Istiqlal Buleleng masing-masing di Provinsi Bali tentang Pengangkatan Tim Evaluasi Diri Program Studi Pendidikan Agama Islam, maka susunan Tim Evaluasi diri ini adalah terdiri dari penanggung Jawab, Narasumber, Ketua, Sekretaris dan anggota.

Adapun deskripsi Tugas Tim Evaluasi Diri (STAI) Istiqlal Buleleng Bali dibentuk dalam rangka peninjauan terhadap beberapa aspek dalam rangka peningkatan mutu lembaga (STAI) Istiqlal Buleleng, akreditasi dan peningkatan kualitas Prodi PAI pada masa-masa yang akan datang. Aspek-aspek itu meliputi antara lain

Visi, misi, sasaran dan tujuan, pengelolaan lembaga, sistem pengendalian mutu dan sistem informasi, sumber daya manusia, kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik, pembiayaan, sarana dan prasarana, penelitian dan publikasi, pengabdian masyarakat dalam rangka pengembangan prodi. Oleh karena itu, tim ini terdiri dari orang-orang yang kredibel untuk melakukan berbagai evaluasi tersebut.

Selain itu, untuk lebih menyederhanakan dan mengoptimalkan fungsi dan kerjanya, maka tim ini hanya terdiri dari lima unsur, struktur dan keanggotannya terdiri dari komponen universitas, fakultas, dan program studi, sehingga diharapkan evaluasi yang dibuat akan lebih komprehensif.

Selain evaluasi diri, juga dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program peningkatan mutu dan relevansi lulusan PTAIS Provinsi Bali termasuk dalam penelitian evaluasi komprehensip. Tujuan evaluasi ini adalah untuk memperoleh informasi yang akurat tentang program peningkatan mutu pendidikan di PTAIS Provinsi Bali dan kelancaran pelaksanaannya, dan pada gilirannya bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh relevansinya dengan perencanaan program dan relevansinya dengan lulusan yang diharapkan setelah program dilaksanakan.

Berdasarkan ahsil wawancara dan kajian dolumentasi, dengan mengacu pada Tri Dharma Perguruan Tinggi, yang meliputi kegiatan-kegiatan pendidikan (proses belajar mengajar), penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam Dharma Pendidikan, PTAIS Provinsi Bali melaksanakan evaluasi berkaitan dengan relevansi

program dan jurusan yang ada di Lembaga PTAIS Provinsi Bali.

Sasaran atau pihak di evaluasi adalah Program Studi atau Jurusan sebagai penyelenggara program studi; Fakultas dan unit kerja selain fakultas di dalam lingkungan perguruan tinggi. Lingkup atau Obyek evaluasi Internal terdiri dari :

1) pelaksanaan standar secara satuan, baik standar dikti nasional maupun standar dikti perguruan tinggi masing -masing.
2) Pelaksanaan standar secara berkelindan, atau mengaudit kegiatan. Yaitu mengevaluasi kurikulum, proses pembelajaran, kompetensi lulusan, metode pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dosen, dan sarana prasarana pembelajaran.

e. Faktor penghambat yang dihadapi Lembaga Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam strategi peningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis ada beberapa penghambat yang dihadapi STAI Istiqlal Buleleng dalam meningkatkan mutu lembaga diantaranya adalah :

1) Munculnya imej masyarakat terhadap lembaga, bahwa STAI Istiqlal Buleleng hanya mengkaji persoalan Islam secara sempit.
2) Lemahnya komitmen pucuk pimpinan dalam bidang leadership
3) Adanya prodi bermasalah

4) Ada beberapa unit kelembagaan yang belum tergarap secara optimal

Dibidang Sumber Daya Manusia adanya rasio dosen dan mahasiswa yang kurang memadai pada beberapa prodi, kurang terbangunnya tradisi keilmuan di kalangan beberapa dosen, kinerja administrasi yang belum optimal dan kurang profesional.

Dibidang Kurikulum terlalu banyak beban mata kuliah yang wajib ditempuh oleh mahasiswa Dibidang Perpustakaan

1) Manajemen pengelolaan perpustakaam yang kurang profesional
2) Jumlah tenaga pengelola yang kurang mencukupi
3) Sistem katalog yang masih manual
4) Ruangan perpustakaan kurang kondusif
5) Pengkajian , Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat
6) Fasilitas penunjang kurang memadai
7) Kurangnya dana pengkajian ,penelitian dan pengabdian kepada masyarakat
8) Kurangnya tenaga peneliti
9) Kurangnya ketrampilan untuk mengembangkan pengabdian kepada masyarakat
10) Kurangnya penerbitan ilmiah

Dibidang Sarana dan prasarana: belum tercukupinya ruang kuliah, kurangnya fasilitas pendidikan, seperti OHP, komputer, laboratorium, asrama mahasiswa, sarana ruang dosen yang belum memadai. Di bidang Sistem Informasi adalah pola instruksi yang sering

bias, Sosialisasi peraturan kepegawaian yang kurang transparan.

Dari segi minat mahasiswa, PTAIS Provinsi Bali masih minim peminatnya dikarenakan geografis, culture (budaya), dan religi (agama) dimana mayoritas penduduk di Provinsi Bali adalah non muslim, disamping itu di karenakan PTAIS di Provinsi Bali termasuk perguruan tinggi baru sehingga masyarakat kurang berminat masuk Perguruan tinggi berbasis agama islam sehingga masyarakat lebih dominan memilih perguruan tinggi umum. Dampak Dari kecilnya jumlah mahasiswa maka mengakibatkan sulitnya pembiayaan PTAIS di Provinsi Bali, sebab rata-rata pembiayaan PTAIS di Provinsi Bali tergantung pada dana Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP). Sedangkan bantuan dari Pemerintah belum terbuka, walau dari segi *equity*, harusnya Pemerintah menyetarakan anggaran bagi perguruan tinggi Swasta dan swasta.

3. STAI Denpasar Bali

a. Strategi Perencanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Berdasarkan hasil kajian terhadap catatan dan dokumentasi dilapangan pada Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali, perencanaan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali dalam meningkatkan mutu Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali, Pimpinan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali mempunyai kebijakan dan program yang jelas

dengan merumuskan standar pencapaian pemenuhan standar pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga stakeholders memperoleh kepuasan. Untuk itu berdasarkan hasil wawancara dan analisis, Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali merencanakan dan menetapkan sendiri standar pendidikan tinggi untuk setiap satuan pendidikan. Pemilihan dan penetapan standar dilakukan sebagai salah satu acauan dasar dalam rangka mewujudkan visi dan menjalankan misi sebagai Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali

Berdasarkan hasil wawancara, penetapan standar dimaksudkan untuk memacu Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan yang bermutu dan sebagai perangkat untuk mendorong terwujudnya transparansi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan tugas pokoknya. Standar yang dirujuk oleh Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) adalah SNP, Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT) dan Badan Akreditasi Nasional (BAN)

Berdasarkan hasil wawancara dan kajian terhadap catatan dan dokumentasi, secara umum yang menjadi perencanaan standar untuk peningkatan mutu Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali merujuk kepada UU No. 20 tahun 2003 tentang Sidiknas, Undang-undang No. 14 tahun 2003 tentang Dosen dan guru, Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, surat Keputusan Bersama Mendikbud dan Kep. BAKn No. 0433/p/1933 No 25 tahun 1993, Kep. Mentri Pendidikan Negara Pendayagunaan Aparatur

Negara No 84/MENPAN/94, dan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No 22, 23, 24, tahun 2005 tentang Standar Proses dan SKL.

Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali mempunyai kebijakan dan program sesuai dengan Visi, Misi dan tujuan Perguruan tinggi yang tertuang dalam rencana strategi Perguruan tinggi yang pelaksanaannya berpedoman kepada peraturan dan Undang-undang yang berlaku yaitu UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, UU No 4 tahun 2003 tentang mutu lembaga pendidikan swasta, permendiknas No.16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan mutu lembaga pendidikan, Permendiknas No.28 tahun 2009 tentang standar kompetensi kejuruan.

Hasil wawancara dan kajian terhadap catatan dan dokumentasi, secara umum yang menjadi standar kebijakan untuk peningkatan mutu lembaga pendidikan berdasarkan UU No. 20 tahun 2003 tentang Sidiknas, Undang-undang No. 14 tahun 2003 tentang mutu lembaga pendidikan, Undang-Undang Republik Indonesia No, 12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, Peraturan Pemerintah No. 19 taun 2005 tentang standar nasional pendidikan, Permendikbud No. 49/2014 tentang standar nasional pendidikan tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis perencanaan di Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali, perencanakan disusun untuk masa depan melalui penyusunan program, penyiapan sumber daya, dan pengaturan agar tujuan di masa depan tercapai sesuai

dengan harapan. Dalam penyususnan perencanaan dalam upaya untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali, meliputi rencana jangka panjang (25 tahunan), rencana jangka menengah atau rencana strategis (5 tahun), dan rencana kerja tahunan, dengan melibatkan semua unsur dan stakeholder perguruan tinggi.

Untuk menjamin terwujudnya Visi Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali melalui pencapain sasaran-sasaran yang telah dicanangkan secara bertahap, maka dirumuskanlah "Rencana Strategis" (RENSTRA) yang merupakan "Rencana Pengembangan Lima Tahun", dan Rencana Operasional (RENOP) yang berisikan "Program Kegiatan Selama Satu Tahun". Dalam "Rencana Strategis ini merupakan periode Standarisasi Nasional Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam rangka penguatan daya saing STAIS di Provinsi Bali

Sesuai dengan UU Pendidikan Tinggi No. 12 Tahun 2012 maka perencanaan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali meliputi memaksimalkan layanan Perguruan tinggi yang meliputi peningkatan efisiensi internal PT, pengembangan Program Vokasi; Akademi Komunitas, perluasan akses melalui PJJ dan Affirmasi untuk maha siswa yang tidak mampu, sedangkan di bidang Otonomi lembaga adalah berkaitan denga Diferensiasi misi dan penguatan kelembagaan Perguruan Tinggi

Menurut Pimpinan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali, salah satu arah kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali adalah dengan menyusun

perencanaan peningkatan mutu tenaga pengajar/ Dosen, Pengembangan fokus pengembangan (diferensiasi misi PT), Peningkatan penjaminanmutu PT (BAN PT, LAM, and, LPUK) peningkatan program kerjasama dengan Industri, dan Peningkatan anggaran R&D.

Selain itu arah kebijakan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali adalah dengan melakukan peningkatan relevansi dan daya saing denga PT Lainnya yaitu dengan Peningkatan kompetensi lulusan sesuai dengan kebutuhan pasar, Pengembangan kerjasama dengan industry, pemantauan lulusan (*tracer study*) dan peningkatan tatakelola meliputi Pengembangan model/ skema pendanaan Perguruan Tinggi, termasuk PP, Perbaikan skema alokasi dana ke PT.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali menyusun kebijakan, rencana strategis, dan operasional terkait dengan pembelajaran yang dapat diakses oleh civitas akademika dan pemangku kepentingan, serta dapat dijadikan pedoman bagi program studi dalam melaksanakan program pembelajaran.

Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali membuat perencanaan untuk peningkatan mutu dosen, dimana Dosen harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk menyelenggarakan pendidikan dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan.

Sifat kebijakan yang diterapkan dalam meningkatkan kompetensi tenaga pengajar/ Dosen bersifat kontinyu dan berkelanjutan, adapun bentuk kebijakan yang diterapkan

adalah diadakan standar seleksi tenaga pengajar/ Dosen minimal minimal S2, standar kompetensi jenjang jabatan dosen, dan sistem pengendalian PKDosen dan penyesuaian jabatan fungsi tenaga pengajar/ Dosen, menurut para tenaga pengajar/ Dosen kebijakan ini sangat berdampak pada peningkatan kompetensi tenaga pengajar/ Dosen dan kebijakan ini sangat membantu tenaga pengajar untuk meningkatkan kompetensi tenaga pengajar/ Dosen.

Kebijakan yang diterapkan dalam meningkatkan kompetensi tenaga pengajar/ Dosen bersifat terprogram yang ditetapkan dalam bentuk program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, sifat kebijakan ini bagi tenaga pengajar/ Dosen sangat baik dan diperlukan serta membantu untuk meningkatkan kompetensi teanaga pengajar/ Dosen, khususnya tenaga pengajar/ Dosen Perguruan tinggi sesuai dengan harapan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali dan Dosen, tujuan/target dari kebijakan dan program Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali adalah bertujuan untuk meningkatkan mutu lembaga dan menghasilkan para lulusan yang bermutu sesusi dengan harapan

Berkaitan dengan perencanaan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali di bidang Standar sarana dan prasarana, standar prasarana pembelajaran mengoptimalkan perpustakaan, laboratorium, ruang unit kegiatan mahasiswa; ruang pimpinan perguruan tinggi; ruangdosen; ruang tata usaha; dan fasilitas umum.

Berdasarkan kajian dan analisis dokumentsi, mengenai relevansi antara kebijakan dan program Ketua

Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali dengan tujuan pendidikan/pembelajaran terhadap peningkatan peningkatan mutu lembaga Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali ada keterkaitannya, dikarenakan adanya penerapan kebijakan secara sistematis dan konsekuen maka dapat mengefesienkan pencapaian tujuan pendidikan.

b. Strategi Pengorganisasian Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil analisis bahwa dalam pengorganisasian Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan pimpinan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali melakukan pembagian kerja, sesuai dengan tugas dan fungsinya. Pembagian kerja di lakukan mulai dari pimpinan yayasan, rektoriat sampi dengan fakultas.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis pengorganisasian merupakan pembagian kerja atau pengelompokan tugas-tugas diantara anggota-anggota di Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali. Maksudnya adalah agar tujuan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali secara menyeluruh dapat dicapai secara efisien mungkin, yaitu memudahkan dalam upaya mencapai tujuan dengan konsekuensi pemilihan terhadap pemikiran yang lazim tentang kemampuan memperbesar hasil kerja dengan modal biaya yang serendah-rendahnya.

Tujuan pengorganisasian adalah agar dalam pembagian tugas dapat dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab. Dengan pembagian tugas diharapkan setiap anggota organisasi dapat meningkatkan keterampilannya secara khusus (spesialisasi) dalam menangani tugas-tugas yang dibebankan.

Berdasarkan hasil kajian terhadap dokumentasi didapat bahwa Strategi pengorganisasian, sebagai berikut:

1) Memercayakan secara optimal semua potensi sumber daya Perguruan tinggi dalam rangka wujud pelayanan prima pada masyarakat
2) Meningkatkan pelayanan
3) Membudayakan disiplin kerja dan belajar untuk sernua warga Perguruan tinggi
4) Meningkatkan kesejahteraan warga Perguruan tinggi, sesuai kemampuan lembaga
5) Meningkatkan profesionalisme lembaga, Dosen, staf TU melalui pembinaan dan atau penataran baik didalam atau diluar lingkungan sendiri
6) Meningkatkan pelayanan terhadap mahasiswa melalui kegiatan layanan yang edukatif
7) Meningkatkan kerjasama dengan Perguruan tinggi lainnya, kopertis maupun dengan pemerintah. Berdasarkan hasil analisis dan wawancara langkah-langkah pengorganisasian yang di lakukan PTAIS Provinsi Bali adalah ;

1) Merencanakan organisasi berdasarkan tujuan agar bisa memperoleh masukan untuk membantu meningkatkan kinerja organisasi

2) Menentukan tugas-tugas utama dan subtugas, kemudian membagi beban pekerjaan secara keseluruhan menjadi berbagai aktivitas yang secara logis dapat dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengaan kompetensi yang dimiliki karyawan agar karyawan tidak bekerja lebih berat dari karyawan dari yang lain
3) Membagi pekerjaaan dan menentukan tenaga kerja yang mengisi tugas tersebut (spesialisasi pekerjaan)
4) Mengevaluasi hasil dan strategi pembentukan organisasi. Hasil evaluasi tersebut dijadikan sumber informasi untuk meningkatkan kinerja organisasi

Selain itu di dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta, pimpinan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali melakukan pengorganisasian berkaitan dengan kurikulum, ekstrakurikuler/ pengembangan diri, kemahasiswaan, pendidik dan tenaga kependidikan, kepemimpinan, sarana prasarana, keuangan dan pembiayaan, serta sistem informasi.

Pengorganisasian dalam Pengembangan kurikulum berdasarkan kurikulum berbasis Kompetensi (KBK). Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) diselaraskan dengan KKNI yang dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

Tahap Pertama, menyusun capaian Pembelajaran Universitas (*University Lerning Outcomes*). Diturunkan dari visi dan misi universitas yang mengandung profil umum lulusan sebagai *competitive* dan *comparative advantange* dari universitas. Capaian pembelajaran

universitas lebih menampilkan *soft skill* dibandingkan *hard skill* yang harus dimiliki lulusan universitas.

Tahap Kedua, merumuskan profil lulusan program studi. Rumusan profil dilakukan dengan merumuskan peran professional dan serangkaian kompetensi (*learning outcomes*) yang harus dimiliki lulusan untuk menjalankan peran secara professional, akuntabel, dan berakhlak mulia, memiliki pengetahuan, keterampilan, kemandirian, dan sikap untuk menemukan, mengembangkan, serta menerapkan ilmu, teknologi, dan seni, yang bermanfaat bagi kemanusiaan.

Tahap Ketiga, Perumusan Standar Kompetensi Lulusan. Setelah menetapkan profil lulusan program studi sebagai outcome pendidikan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh lulusan program studi sebagai output pembelajarannya.

Tahap Keempat, Perumusan Capaian Pembelajaran Program Studi (Program Learning Outcomes/PLO). PLO merupakan jabaran lengkap profil lulusan yang berkenaan dengan kompetensi apa yang harus dimiliki oleh mahasiswa setelah lulus program studi tertentu di perguruan tinggi.

Tahap Kelima, Perumusan Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (*Course Leaning Outcomes/CLO*). CLO dengan jelas menggambarkan apa yang akan mahasiswa ketahui dan apa yang dapat dilakukan mahasiswa di akhir perkuliahan.

Tahap Keenam, Menemuken Konsep Kunci dan Kata Kunci pada Capaian Pembelajaran Mata Kuliah.

Tahap Ketujuh, Pengembangan RPKPS (Rencana Program dan Kegiatan Pembelajaran Semester).

Pengorganisasian dibidang pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan Struktur program studi masing-masing. Pimpinan fakultas (Dekan) sebagai penanggung Jawab pelaksanaan manajerial dibantu Wakil Dekan fakulas dan ketua program studi masing-masing. Pembagian tugas sesuai dengan Struktur Organisasi Fakultas masing-masing berdasarkan tugas pokok dan fungsi serta jobnya masing-masing yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian dibidang sarana dan prasarana pimpinan Fakultas membentuk tim pengelolaan pemeliharaan dan pengembangan sarana dan prasarana Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali, yaitu secara teknis dibawah tanggung Jawab yayasan, rektoriat dan fakultas masing-masing. Dalam pembangunan fisik dilakukan melalui pihak ketiga (rekanan). Dalam pengorganisasian dibidang sarana dan prasarana tersebut yayasan dan rektoriat membentuk tim pengelolaan pemeliharaan dan pengembangan sarana dan prasarana Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali.

Pengorganisasian pengelolaan keuangan dan pembiayaan dilakukan sesuai dengan pedoman pengelolaan yang telah disusun. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional diputuskan oleh yayasan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali dan ditetapkan oleh Ketua yayasan dengan melibakan semua civitas perguruan tinggi agama islam serta mendapatkan persetujuan dari semua pihak yang terkait.

Pengorganisasian dalam pengolahan dan penyajian data diperlukan sistem informasi manajemen yang baik, untuk itu rektoriat membentuk pusat informasi dan komunikasi untuk mengelola sistem informasi melalui internet, yang bertugas untuk mengelola data Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali, baik yang berkaitan dengan pengelolaan data tenaga pendidik/ dosen, tenaga kependidikan, data kemahasiswaan, dan yang berkaitan dengan data-data lainnya dalam upaya untuk meningkatkan mutu Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali .

c. Strategi Pelaksanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Penyusunan strategi pelaksanaan yang dilakukan oleh Ketua Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan tinggi agama islam swata di Provinsi Bali dilakukan dengan menyusun rencana penilaian, mengevaluasi efektivitas setiap kegiatan untuk mengetahui kelemahan, kekurangan dan kelebihan selama berlangsungnya proses kegiatan. Membuat perencanaan untuk menanggulangi kelemahan dan mempertahankan kelebihan kegiatan.

Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali menyusun strategi pelaksanaan dilakukan oleh rektoriat Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali dan pimpinan fakultas serta ketua program studi dengan berupaya meningkatkan pelayanan adminstrasi, kurikulum, peningkatan kompetensi pengajar/ Dosen,

melengkapi sarana dan prasarana seperti laboratorium, perpustakan, dan sarana kegiatan mahasiswa.

Pelaksanaan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali mengacu berdasarkan Renstra Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali. Dimana didalam Renstra Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali telah dijabarkan sasaran/indikator sasaran, target dan strategi pencapaiannya yang dikelompokan dalam tujuh bidang, yaitu: (1) bidang kelembagaan, (2) bidang akademik, (3) bidang kemahasiswaan, (4) bidang sumber daya manusia, (5) bidang sarana prasarana, (6) bidang keuangan, dan (7) bidang kerjasama.

Dibidang kelembagaan, Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali melaksanakan peningkatan melalui peningkatan tata kelola dan kapasitas kelembagaan menuju Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali yang berkualitas, peningkatan relevansi dan kontribusi institusi terhadap kebutuhan masyaraka, Penguatan organ PTAIS guna mendukung tata kelola Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali yang baik.

Dibidang akademik, Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali melaksanakan peningkatan kualitas layanan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, peningkatan kualitas layanan pengembangan kemahasiswaan, peningkatan capaian prestasi kemahasiswaan tingkat regional,

nasional, dan internasional, peningkatan kualitas kegiatan pembentukan karakter dan pengembangan soft skills mahasiswa.

Dibidang sumber daya manusia (SDM), Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali melaksanakan peningkatan kompetensi akademik dan profesional dosen, peningkatan kompetensi tenaga kependidikan dalam memberikan layanan, peningkatan manajemen SDM . Dibidang Sarana Prasarana, Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali melaksanakan peningkatan sarana akademik, layanan administrasi akademik, kemahasiswaan, dan lingkungan kampus berwawasan konservas, pengembangan manajemen aset berbasis TIK:

Dibidang keuangan, Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali melaksanakan peningkatan kualitas laporan keuangan, penyempurnaan PRGS (Policy, Regulation Guidence, dan SOP) bidang perencanaan, keuangan, dan akuntansi, penguatan kemandirian pendanaan melalui pemberdayaan satuan pengembang bisni bidang kerjasama adalah Peningkatan kerja sama dengan institusi pemerintah dan swasta dalam dan luar Swasta.

Disamping itu berdasarkan hasil wawancara, agar pendidikan dan pengajaran dapat berjalan dengan sebaik-baiknya, maka program studi yang tersedia disesuaikan dengan minat masyarakat, selaras dengan tuntutan jaman, calon mahasiswanya haruslah baik, tenaga pengajarnya/ dosen berbobot, proses pendidikannya harus dapat berjalan dengan baik, serta sarana dan prasarananya harus memadai.

Dosen harus mempunyai kualifikasi yang diperlukan bagi penyampain ilmunya kepada mahasiswa maka lembaga melakukan peningkatan kompetensi dosen melalui meningkatkan kegiatan-kegiatan seminar (lokal, regional dan nasional), simposium, diskusi, serta penataran-penataran dan lokakarya, baik di fakultas dan universitas sendiri, maupun di perguruan tinggi terkemuka di tanah air. Meningkatkan kegiatan kerjasama dengan dinas-dinas, dunia usaha dan dunia industri dalam kaitannya dengan program keterkaitan dan kesepadanan sebagai penambah wawasan dan cara berpikir serta ketrampilan bagi dosen.

Dibidang sarana dan prasarana, Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali dalam rangka untuk menghasilkan kualitas tenaga lulusan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali, maka dilakukan kerja sama dengan pihak dunia usaha/industri sebagai penyerap dan pemakai tenaga lulusan perguruan tinggi Hal ini dilakukan dengan melibatkan unsur mahasiswa, alumni dan perusahaan-perusahaan yang mewakili dunia usaha, untuk memberikan masukan yang berguna untuk menghasilkan lulusan perguruan tinggi yang diharapkan mampu berkiprah di era globalisasi. Disamping itu Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali melakukan perbaikan kurikulum dengan menambahkan program-program baru seperti penguasaan bahasa Inggris, teknologi komputer, program magang dan etika.

Dalam mengembangkan kurikulum, Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali mengacu pada standar nasional pendidikan untuk setiap program studi. Kerangka dasar dan struktur kurikulum dikembangkan

oleh Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali mengacu kepada Pasal 38 ayat 3 dan 4 UU RI Nomor 20 Tahun 2003.

Laboratorium sebagai ajang latih dan praktek mahasiswa juga terus di dilengkapi dengan fasilitas yang cukup serta program pelatihannya disesuaikan dengan perkembangan dunia industri dan jasa. Sedangkan perpustakaan sebagai jantungnya perguruan tinggi juga terus dilengkapi dengan berbagai jurnal dan literatrur yang terbaru. Sarana komputerisasi dan perangkat yang lengkap memungkinkan mahasiswa dapat melakukan interaksi secara global; termasuk menggali pengetahuan lewal internet.

d. Strategi Evaluasi Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis, pelaksanaan evaluasi pada Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali dilaksanakan berdasarkan evaluasi diri, evaluasi diri merupakan bagian dari sistem tata kelola di Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali. Evaluasi dilakukan oleh tim yang bekerja secara profesional, terdiri atas unsur lembaga, BAU, BAAK ditambah beberapa dosen yang berasal dari beberapa fakultas, pimpinan unit kerja lain, unsur mahasiswa dan external stakeholders (mitra kerja). Dengan demikian evaluasi diri merupakan kegiatan rutin sejak tahun berdirinya lembaga di bawah koordinasi Pembantu Rektor-I dilakukan secara komprehensif. Evaluasi diri dipakai sebagai pertimbangan dalam Renstra, Program

Kerja Rektor, serta berbagai kegiatan yang terkait dengan pengembangan institusi, serta berbagai pengajuan pendanaan kompetitif untuk pengembangan institusi kepada pihak-pihak penyandang dana lain baik swasta maupun pemerintah, di dalam dan di luar Swasta.

Proses evaluasi diri dilakukan dengan kegiatan pengumpulan data terkonsolidasi dan DSS (*Decision Support System*), yang juga dilampirkan dalam dokumen. Disamping itu, data lain didapatkan dari berbagai sumber yang tersedia di dalam kampus, baik yang tersedia dalam berbagai dokumen maupun hasil survai.

Analisis evaluasi diri dibuat secara komprehensif dengan penerapan metode BSC (Balanced Scorecard) khususnya dalam pemetaan posisi Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali berdasarkan faktor internal dan eksternal. Hasil evaluasi disajikan secara sistematis dengan harapan informasi yang disajikan mengalir secara lancar. Penyajian diawali dengan informasi dasar (sejarah Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali i, Nilai dan Sikap Dasar, visi, misi, rencana strategis), dan informasi tentang upaya peningkatan kinerja dan prestasi Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali yang menjelaskan antara lain persiapan otonomi. Kemudian diikuti dengan informasi utama hasil evaluasi yang meliputi (i) Bidang Akademik dan Penjaminan Mutu, (ii) Evaluasi Kinerja Manajemen Perguruan Tinggi, (iii) Pencapaian dan Permasalahan, dan (v) Indikator Kinerja.

Berdasarkanhasilwawancaratujuandilaksanakannya evaluasi adalah untuk mendorong para stakeholder untuk lebih meningkatkan lagi kinerjanya sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam upaya untuk meningkatkan mutu

lembaga yang lebih baik sesuai degan visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan bersama. Selain itu tujuan dari evaluasi adalah untuk mengetahui hasil yang telah dicapai. Dari hasil evaluasi diketahui apakah tujuan yang ditetapkan tercapai atau belum.

Berdasarkan hasil wawancara, data hasil evaluasi ini digunakan untuk membentuk dan memodifikasi program kegiatan selanjutnya. Fungsi evaluasi formatif ini dipakai untuk perbaikan dan pengembangan program yang sedang berjalan. Barangkali programnya perlu dimodifikasi, orang-orang yang melaksanakan program perlu masukan guna perbaikan, atau hasilnya yang belum baik. Dengan demikian, evaluasi ini akan membantu pengembangan, perbaikan implementasi kebutuhan suatu program, pertanggungjawaban, seleksi motivasi, menambah pengetahuan dan dukungan dari individu yang terlibat.

Berdasarkan hasil analisis dan kajian dokumetasi, tujuan evaluasi adalah untuk mendapatkan data, informasi serta gambaran tentang suatu program. Mulai dari perencanaan sampai pelaksanaan akhir yang akan digunakan untuk bahan penyusunan keputusan. Itu berarti, semua data diambil, data yang dimaksud diambil dari data perencanaan awal sampai pelaksanaannya.

Pada dasarnya tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh data yang akurat dan objektif tentang pelaksanaan program. Informasi tersebut dapat mengenai dampak, atau hasil yang dicapai, proses, efisiensi atau pemanfaatan pendayagunaan sumber daya. Pemanfaatan hasil dapat tertuju kepada program itu sendiri untuk dilanjutkan. Di samping itu, hal ini dapat digunakan untuk

kepentingan pertanggungjawaban administratif kepada penyandang dana atau untuk publikasi keberhasilan program, guna memperoleh simpati, perhatian dan pengakuan luas dari masyarakat serta tokoh-tokoh yang berpengaruh terhadap kelangsungan program.

Adapun tujuan evaluasinya adalah untuk mendapatkan data secara jelas tentang pelaksanaan program peningkatan mutu dan relevansi lulusan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali. Selanjutnya, hasil evaluasi itu dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dalam pengambilan keputusan selanjutnya.

Untuk mengetahui mengkaji hasil yang diharapkan dengan kenyataan selanjutnya mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa hasil sesuai dengan rencana. Hasil analisis evaluasi memberikan manfaat baik bagi siswa/peserta pendidikan, pengajar maupun manajemen. Dengan adanya evaluasi, Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai selama lembaga berjalan. Pada kondisi dimana lembaga mendapatkan hasil yang memuaskan maka akan memberikan dampak berupa suatu stimulus, motivator agar lembaga dapat lebih meningkatkan prestasi. Pada kondisi dimana hasil yang dicapai tidak memuaskan maka lembaga akan berusaha memperbaiki manajemen.

Berdasarkan hasil wawancara dan kajian dokumentasi ada beberapa strategi yang dilakukan oleh Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali maupun pimpinan fakultas dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama islama swasta di Provinsi Bali, yaitu meninjau factor-faktor eksternal

dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang, mengukur prestasi yang telah di capai oleh Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali, mengambil tindakan korektif. Aktivitas evaluasi dilakukan di tingkat lembaga, fakultas dan program studi.

Dalam rangka evaluasi diri Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali, telah dilakukan pertemuan-pertemuan antara rektoriat dengan fakultas dan program studi guna mempersiapkan pembentukan tim kerja yang terdiri atas unsur pimpinan, tenaga pengajar, dan tenaga Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali. Keterlibatan para staf tersebut dimaksudkan untuk dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang Program Studi Pendidikan Agama Islam.

Berdasarkan hasil wawancara dan kajian dokumentasi evaluasi diri dilaksanakan berdasarkan Surat Keputusan Rektor Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali tentang Pengangkatan Tim Evaluasi Diri Program Studi Pendidikan Agama Islam, maka susunan Tim Evaluasi diri ini adalah terdiri dari penanggung Jawab, Narasumber, Ketua, Sekretaris dan anggota.

Adapun deskripsi Tugas Tim Evaluasi Diri Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali dibentuk dalam rangka peninjauan terhadap beberapa aspek dalam rangka peningkatan mutu lembaga Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali, akreditasi dan peningkatan kualitas Prodi PAI pada masa-masa yang akan datang. Aspek-aspek itu meliputi antara lain Visi, misi, sasaran dan tujuan, pengelolaan lembaga, sistem pengendalian mutu dan sistem informasi, sumber

daya manusia, kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik, pembiayaan, sarana dan prasarana, penelitian dan publikasi, pengabdian masyarakat dalam rangka pengembangan prodi. Oleh karena itu, tim ini terdiri dari orang-orang yang kredibel untuk melakukan berbagai evaluasi tersebut.

Selain itu, untuk lebih menyederhanakan dan mengoptimalkan fungsi dan kerjanya, maka tim ini hanya terdiri dari lima unsur, struktur dan keanggotannya terdiri dari komponen universitas, fakultas, dan program studi, sehingga diharapkan evaluasi yang dibuat akan lebih komprehensif.

Selain evaluasi diri, juga dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program peningkatan mutu dan relevansi Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali termasuk dalam penelitian evaluasi komprehensip. Tujuan evaluasi ini adalah untuk memperoleh informasi yang akurat tentang program peningkatan mutu pendidikan di Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali dan kelancaran pelaksanaannya, dan pada gilirannya bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh relevansinya dengan perencanaan program dan relevansinya dengan lulusan yang diharapkan setelah program dilaksanakan.

Berdasarkan hasil wawancara dan kajian dolumentasi, dengan mengacu pada Tri Dharma Perguruan Tinggi, yang meliputi kegiatan-kegiatan pendidikan (proses belajar mengajar), penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam Dharma Pendidikan, Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali melaksanakan evaluasi berkaitan dengan relevansi program dan jurusan

yang ada di Lembaga Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali.

Sasaran atau pihak di evaluasi adalah Program Studi atau Jurusan sebagai penyelenggara program studi; Fakultas dan unit kerja selain fakultas di dalam lingkungan perguruan tinggi. Lingkup atau Obyek evaluasi Internal terdiri dari :

1) pelaksanaan standar secara satuan, baik standar dikti nasional maupun standar dikti perguruan tinggi masing -masing.
2) Pelaksanaan standar secara berkelindan, atau mengaudit kegiatan. Yaitu mengevaluasi kurikulum, proses pembelajaran, kompetensi lulusan, metode pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dosen, dan sarana prasarana pembelajaran.

e. Faktor penghambat yang dihadapi Lembaga Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam strategi peningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Beberapa persoalan yang muncul seputar penyelenggaraan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali antara lain pada kualitas, potensi, sistem, etos kerja, dana, sarana, dan prasarana, atau persoalan yang berkaitan dengan perannya dalam membangun SDM yang merupakan indikator menentukan standar kualitas Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali. Secara tidak langsung, kompetensi output dan outcome tidak saja akan membawa citra terhadap Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali, tetapi secara luas juga terkait erat dengan citra Sekolah tinggi agama

Islam (STAI) Denpasar Bali dalam menjalankan salah satu kewajibannya, yakni menyelenggarakan pendidikan tinggi agama yang berkualitas.

Dari segi mahasiswa, Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali masih minim peminatnya dikarenakan geografis, culture (budaya), dan religi (agama) dimana mayoritas penduduk di Provinsi Bali adalah non muslim, disamping itu di karenakan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali termasuk perguruan tinggi baru sehingga masyarakat kurang berminat masuk Perguruan tinggi berbasis agama islam sehingga masyarakat lebih dominan memilih perguruan tinggi umum. Dampak Dari kecilnya jumlah mahasiswa maka mengakibatkan sulitnya pembiayaan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali, sebab rata-rata pembiayaan Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali tergantung pada dana Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP). Sedangkan bantuan dari Pemerintah belum terbuka, walau dari segi *equity*, harusnya Pemerintah menyetarakan anggaran bagi perguruan tinggi Swasta dan swasta.

Sedangkan faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi Lembaga Sekolah tinggi agama Islam (STAI) Denpasar Bali adalah masih minimnya perguruan tinggi berbasis Agama Islam, sehingga merupakan kekuatan untuk meningkatnya dukungan dan peminat masuk perguruan tinggi berbasis Agama Islam.

C. Interpretasi

1. Gambaran Strategi Perencanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.

Perencanaan merupakan hal penting yang perlu dibuat untuk setiap usaha dalam rangka mencapai suatu tujuan, maka perencanaan memerlukan adanya rencana strategis yang merupakan tahap awal dalam menentukan peluang diterapkannya strategi yang akan direncanakan. Perencanaan adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Rencana strategis sebagai suatu rencana organisasi suatu lembaga yang berkenaan dengan bagaimana lembaga terkait menyelaraskan kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang dan ancaman eksternal untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Secara umum berdasarkan hasil penelitian menggambarkan bahwa di tiga lembaga pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) di Provinsi Bali sudah ada strategi dalam suatu perencanaan untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang akan dicapai, dengan menyelaraskan kekuatan dan kelemahan lembaga dengan peluang dan ancaman dari luar lembaga dalam meningkatkan mutu pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS). Perencanaan Perguruan tinggi agama Islam Swasta (PTAIS) dalam upaya untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam Swasta di Provinsi Bali dirumuskan berdasarkan standar pencapaian pengelolaan pendidikan tinggi yang disusun secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga stakeholders memperoleh kepuasan lembaga merencanakan

dan menetapkan sendiri standar pendidikan tinggi untuk setiap satuan pendidikan. Pemilihan dan penetapan standar dilakukan sebagai salah satu acuan dasar dalam rangka mewujudkan visi dan menjalankan misi sebagai Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS).

Secara umum menggambarkan bahwa yang menjadi standar acua perencanaan untuk peningkatan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali adalah merujuk kepada UU No. 20 tahun 2003 tentang Sidiknas, Undang-undang No. 14 tahun 2003 tentang Dosen dan guru, Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, surat Keputusan Bersama Mendikbud dan Kep. BAKn No. 0433/p/1933 No 25 tahun 1993, Kep. Mentri Pendidikan Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No 84/MENPAN/94, dan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No 22, 23, 24, tahun 2005 tentang Standar Proses dan SKL

2. Strategi Pengorganisasian Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini untuk meningkatkan mutu lembaga Pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS) di Provinsi Bali, dengan sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya baik intern maupun ekstern. Dua aspek utama dalam pengorganisasian yaitu struktural pimpinan dan pembagian kerja yang merupakan dasar proses pengorganisasian.

Berdasarkan hasil penelitian menggambarkan bahwa pengorganisasian di tiga Pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS) di Provinsi Bali dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan, pimpinan PTAIS melakukan pembagian kerja, sesuai dengan tugas dan fungsinya. Pembagian kerja di lakukan mulaui dari pimpinan rektoriat sampai dengan fakultas.

Tujuan pengorganisasian pengorganisasian di tiga Pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS) di Provinsi Bali adalah agar dalam pembagian tugas dapat dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab. Dengan pembagian tugas diharapkan setiap anggota organisasi dapat meningkatkan kinerjanya dalam meningkatkan mutu lembaga secara khusus (spesialisasi) dalam menangani tugas-tugas yang dibebankan.

Pentingnya struktur organisasi juga untuk mengatur hubungan yang baik antar unit maupun intern unit itu di PTAIS Provinsi Bali, agar memanfaatkan semua kemampuan ke suatu tujuan lembaga sesuai dengan visi misi lembaga, selain itu akan mempermudah dalam pengintegrasian fungsi-fungsi dalam lembaga agar efektif dan efisien.

3. Strategi Pelaksanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Pendidikan Tinggi bertujuan ; (1) menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian. (2) mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau

kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kehidupan nasional (pasal 2 ayat 1 PP Nomor 60 Tahun 1999).

Untuk mencapai tujuan tersebut di atas, maka mutu pendidikan dan lulusan terus diperbaiki. Perbaikan mutu lulusan hanya dapat terjadi jika di dahului perbaikan mutu pendidikan di lingkungan Pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS) di Provinsi Bali. Itulah sebab pengemban harus terus-menerus meningkatkan konsolidasi dan memperbaiki mutu pendidikan pada Pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS) di Provinsi Bali.

Penjaminan mutu pendidikan di perguruan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga *stakeholders* yakni mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang pendidikan dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan.

Dalam hal ini, diadakan kegiatan pemantauan, evaluasi dan koreksi untuk menyempurnakan dan atau untuk peningkatan mutu secara kontinu dan sistematis terhadap berbagai aspek penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS) di Provinsi Bali, dalam rangka pencapaian standar yang telah ditetapkan sebelumnya dalam visi, misi dan tujuan pendidikan tinggi kepada semua pihak baik internal, eksternal, pengelola, lembaga terkait, organisasi profesi dan masyarakat pengguna.

Mutu Sekolah Tinggi adalah pencapaian tujuan pendidikan dan kompentensi lulusan yang telah ditetapkan oleh institusi pendidikan di dalam rencana strategisnya atau telah sesuainya antara tujuan pendidikan yang dilaksanakan

dengan standar akademik yang telah ditentukannya. Hal ini berangkat dari konsep penjaminan mutu, bahwa di perguruan tinggi dinyatakan bermutu apabila Sekolah Tinggi mempunyai kemampuan untuk menetapkan dan mewujudkan visi melalui misi yang diemban dan kemampuan memenuhi kebutuhan *stakeholders* yang meliputi kebutuhan masyarakat (*sociaty needs*, dunia kerja (*industrial needs*) dan profesi (*professional needs*).

Sekolah Tinggi dalam sistem pendidikan tinggi dimana pun juga, makin lama makin dituntut pertanggungjawaban atau akuntabilitasnya. Tuntutan pemerintah dan masyarakat mengenai akuntabilitas setiap sekolah tinggi memang wajar, karena sekolah tinggi tidak mungkin melaksanakan fungsinya tanpa adanya aliran sumber daya dari masyarakat. Upaya untuk menetapkan mutu suatu hasil selalu sukar, karena adanya pihak yang menghasilkan dan pihak yang menggunakan hasil. Kedua pihak tersebut dapat saja mengacu pada atribut yang berbeda, serta bertolak dari standar dan pola evaluasi yang berbeda pula. Upaya menetapkan mutu kinerja dan atau hasil sekolah tinggi menjadi lebih sukar karena kebanyakan pihak berkepentingan seperti, pimpinan perguruan tinggi, staf administratif, mahasiswa, orang tua, pemerintah, pengguna hasil lulusan sekolah tinggi pada umumnya.

Pimpinan Sekolah Tinggi yang pada titik akhirnya bertanggungjawab mengenai kinerja Sekolah Tinggi, harus menyadari hal tersebut. Karena itu, harus mengacu pada asas peningkatan mutu yang berkelanjutan. Untuk dapat mengungkap kinerja, hasil, dan dampak sekolah tinggi secara periodik dan teratur harus diadakan evaluasi.

Evaluasi tersebut ditujukan terhadap tujuan dan sasaran, persyaratan ambang yaitu segala sesuatu yang menjadi persyaratan ketercapaian tujuan, masukan yakni segala bentuk sumber daya yang di perlukan untuk mencapai tujuan, dan keluaran yakni hasil dan dampak.

Untuk itu berdasarkan hasil analisis menggambarkan bahwa dalam peningkatan mutu pendidikan, Pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS) di Provinsi Bali melaksanakan penataan kelembagaan, meningkatkan mutu dosen, tenaga administratif dan meningkatkan pengadaan sarana prasarana.

Upaya peningkatan mutu Pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS) di Provinsi Bali terus menerus dilakukan. Salah satu upaya untuk itu adalah mengembangkan Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) di perguruan tinggi. Dengan Penjaminan Mutu ini diharapkan tumbuh budaya mutu mulai dari; bagaimana menetapkan standar, melaksanakan standar, mengevaluasi pelaksanaan standar dan secara berkelanjutan berupaya meningkatkan standar (*Continuous Quality Improvement*).

4. Strategi Evaluasi Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Berdasarkan hasil penelitian menggambarkan bahwa Pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS) Provinsi Bali terus melakukan evaluasi diri secara periodik untuk mempelajari kemajuan yang telah dicapai dan kendala yang dihadapi untuk membuat rencana pengembangan selanjutnya secara tepat.

Secara umum evaluasi pada Pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS) Provinsi Bali merupakan suatu proses pengumpulan serta pemrosesan data dan informasi yang akan digunakan sebagai dasar pengambilkan keputusan, pengelolaan dan pengembangan program studi/perguruan tinggi. Data hasil evaluasi digunakan untuk membentuk dan memodifikasi program kegiatan selanjutnya dalam upaya untuk meningkatkan mutu Pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS) di Provinsi Bali.

Fungsi evaluasi ini dipakai untuk perbaikan dan pengembangan program yang sedang berjalan pada Pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS) di Provinsi Bali. Dengan demikian, evaluasi ini akan membantu pengembangan, perbaikan implementasi kebutuhan suatu program, pertanggungjawaban, seleksi motivasi, menambah pengetahuan dan dukungan dari individu yang terlibat.

Dengan demikian dapat digambarkan bahwa, tujuan evaluasi adalah untuk mendapatkan data, informasi serta gambaran tentang suatu program. Mulai dari perencanaan sampai pelaksanaan akhir yang akan digunakan untuk bahan penyusunan keputusan. Itu berarti, semua data diambil, data yang dimaksud diambil dari data perencanaan awal sampai pelaksanaannya.

Pada dasarnya tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh data yang akurat dan objektif tentang pelaksanaan program. Informasi tersebut dapat mengenai dampak, atau hasil yang dicapai, proses, efisiensi atau pemanfaatan pendayagunaan sumber daya. Pemanfaatan hasil dapat tertuju kepada program itu sendiri untuk dilanjutkan. Di samping itu, hal ini dapat digunakan untuk kepentingan pertanggungjawaban administratif kepada penyandang dana atau untuk publikasi

keberhasilan program, guna memperoleh simpati, perhatian dan pengakuan luas dari masyarakat serta tokoh-tokoh yang berpengaruh terhadap kelangsungan program.

5. Faktor penghambat yang dihadapi Lembaga Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam strategi peningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Beberapa persoalan yang muncul seputar penyelenggaraan PTAIS di Provinsi Bali antara lain pada kualitas, potensi, sistem, etos kerja, dana, sarana, dan prasarana, atau persoalan yang berkaitan dengan perannya dalam membangun SDM yang merupakan indikator menentukan standar kualitas PTAIS. Secara tidak langsung, kompetensi *output* dan *outcome* tidak saja akan membawa citra terhadap PTAIS, tetapi secara luas juga terkait erat dengan citra PTAIS dalam menjalankan salah satu kewajibannya, yakni menyelenggarakan pendidikan tinggi agama yang berkualitas.

Dari segi mahasiswa, PTAIS Provinsi Bali masih minim peminatnya dikarenakan geografis, culture (budaya), dan religi (agama) dimana mayoritas penduduk di Provinsi Bali adalah non muslim, disamping itu di karenakan PTAIS di Provinsi Bali termasuk perguruan tinggi baru sehingga masyarakat kurang berminat masuk Perguruan tinggi berbasis agama islam sehingga masyarakat lebih dominan memilih perguruan tinggi umum. Dampak Dari kecilnya jumlah mahasiswa maka mengakibatkan sulitnya pembiayaan PTAIS di Provinsi Bali, sebab rata-rata pembiayaan PTAIS di Provinsi Bali tergantung pada dana Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP). Sedangkan bantuan dari Pemerintah belum terbuka, walau dari segi *equity*, harusnya Pemerintah

menyetarakan anggaran bagi perguruan tinggi Swasta dan swasta.

Sedangkan faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi Lembaga Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) di Provinsi Bali adalah masih minimnya perguruan tinggi berbasis Agama Islam, sehingga merupakan kekuatan untuk meningkatnya dukungan dan peminat masuk perguruan tinggi berbasis Agama Islam.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Berkaitan dengan srategi peningkata mutu lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di Provinsi Bali sangat terkait dengan nilai dan sistem nilai, persoalan nilai ini menurut Sanusi (2015:14-15) biasanya terkait dengan "akhlak, moral, atau karakter". Manakala kita melihat tindakan seseorang, kita kemudian menunjukkan nilai baik atau buruk dari tindakan tersebut. Kenney (1956: 537) menyebut nilai sebagai "apa yang fundamental untuk semua hal yang kita lakukan; sehingga nilai hendaknya menjadi *driving force* untuk semua keputusan yang kita buat".

Berkaitan dengan komponen sistem nilai, Sanusi (2015:18) mengungkapkan bahwa Komponen sistem nilai mengandung 6 (enam) kategori nilai, yaitu "nilai-nilai teologis, etis, estetis, logisrasional, fisik-fisiologis, dan teleologis, dimana pada setiap kategori nilai itu ada seperangkat nilai yang jumlahnya mencapai ratusan.

Sanusi (2015:35) menyampaikan rincian kategori ke enam sistem nilai, yaitu:

1. Nilai teologis, yang tercermin antara lain dalam Ketuhanan Yang Maha Esa, Rukun Iman (6), Rukun

Islam (5), ibadah, tauhid, ihsan, istighfar, doa, ikhlas, tobat, ijtihad, *khusyu,* istikamah, *dan jihad fi sabilillah.*

2. Nilai etis-hukum, yang terwujud antara lain dalam hormat, baik/rendah hati, setia, dapat dipercaya,jujur; bertanggungjawab, iktikad baik, setia-adil, damai, sabar, memaafkan, menolong, toleransi, dan harmonis.
3. Nilai estetik, yang terwujud antara lain dalam bagus, bersih, indah, cantik, manis, menarik, serasi, romantik, dan cinta kasih.
4. Nilai logis-rasional, yang mewujud antara lain dalam logika/ cocok antara fakta & kesimpulan, tepat, sesuai, jelas, nyata, identitas/ciri, proses, keadaan/kesimpulan cocok.
5. Nilai fisik-fisiologik yang mewujud jelas unsur-unsurnya, fungsinya, ukuran-ukurannya, kekuatannya, perubahannya, lokasinya, asal-usulnya, sebab-akibatnya.
6. Nilai teleologik yang terwujud dalam berguna, bermanfaat, sesuai fungsinya, berkembang/maju, teratur/ disiplin, integratif, produktif efektif, efisien, akuntabel, inovatif.

Berdasarkan hasil analisis di PTAIS Provinsi Bali, dimana 6 sistem Nilai menjadi landasan dan anutan pada saat memikirkan setiap kebijakan dan keputusan yang di ambil dalam setiap kegiatan termasuk dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi mutu lembaga perguruan tinggi PTAIS di Provinsi Bali, dimana Nilai teologis menjadi nafas dan landasan untuk semua sistem nilai lainnya, sebagaimana di jelaskan dalam QS. Ar Ra'd ayat 11, Allah SWT. berfirman :

إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥۚ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِن وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (QS. Ar Ra'd:11)

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah tidak akan mengubah suatu keadaan, selama mereka tidak mengubah sebab-sebab kemunduran mereka. Ada pula ulama yang menafsirkan, bahwa Allah tidak akan mencabut nikmat yang diberikan-Nya, sampai mereka mengubah keadaan diri mereka, seperti dari iman kepada kekafiran, dari taat kepada maksiat dan dari syukur kepada kufur. Demikian juga bagi pimpinan suatu lembaga perguruan tinggi, apabila pimpinannya berupaya untuk meningkatkan manajemen pembelajaran berbasis TIK, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi, maka Allah akan mengubah keadaanya dari kurang baik menjadi lebih bai, hal ini merupakan system nilai teologis (nilai ketuhanan) sebagaimana di ungkapkan Sanusi (2009).

Berdasarkan hasil analisis bahwa srategi peningkata mutu lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di Provinsi Bali, disamping mengacu kepada 6 sistem Nilai, juga mengacu kepada Total Quality Management (TQM). Total Quality Management merupakan suatu pendekatan manajemen yang berkembang dari Amerika Serikat, dipelopori oleh pakar kualitas Deming, Juran,

dan Crosby dari tahun 1950 dan lebih populer sejak tahun 1980-an, diimplementasikan secara luas untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Crosby berpendapat TQM adalah "strategi dan integrasi sistem manajemen untuk meningkatkan kepuasan konsumen, mengutamakan keterlibatan seluruh manajer dan karyawan, serta menggunakan metode kuantitatif" (Bhat dan Cozzolino, 1993: 106-107).

Dilihat dari pendekatan tersebut bila dikaitkan dengan hasil dari wawancara. observasi, dan kajian dokumentasi, dalam srategi peningkatan mutu lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di Provinsi Bali pada dasarnya merupakan penrapan dari *Total Quality Management* dimana arah dan srategi dalam peningkata mutu lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di Provinsi Bali ditempuh dan disusun berdasarkan visi, misi dan tujuan yang hendak di capai Perguruan Tinggi.

Berkaitan dengan srategi peningkatan mutu lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di Provinsi Bali, maka penulis akan membahas hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi sesuai dengan temuan dilapangan.

1. Strategi Perencanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.

Proses rencana strategis merupakan langkah awal unuk menentukan peluang diterapkannya strategi yang akan direncanakan. Dessler (2008) mendefinisikan "rencana strategis sebagai suatu rencana organisasi yang berkenaan dengan bagaimana organisasi itu menyelaraskan kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang dan ancaman

eksternal untuk memeprtahankan keunggulan kompetitif". Hal ini menunjukkan rencana strategis yang tepat dapat mengantarkan organisasi atau lembaga pendidikan pada keberhasilan mencapai tujuannya dan tepat memiliki keunggulan kompetitif.

Perencanaan merupakan hal penting yang perlu dibuat untuk setiap usaha dalam rangka mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai target atau sasaran dari organisasi agar memiliki daya saing yang tinggi diperlukan suatu manajemen strategik.

Rencana straegis sebagai suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (*maximum output)* dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efisien dan efektif, dengan menentukan tujuan apa yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana dan oleh siapa (Tjokroamidjojo, 2000).

Berkaitan dengan rencana strategis, Hanger dan Wheelen (2006:9) menjelaskan bahwa terdapat empat elemen dasar yang harus diperhatikan dalam penerapan manajemen strategik pada sutu lembaga/organisasi yaitu "pengamatan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian".

Peran manajer selaku pimpinan organisasi ditutut untuk mampu menganalisis berbagai kemungkinan yang dapat menghambat keberlangsungan organisasi, cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan dan mengambil keputusan yang tepat, anaisis dan strategi yang tepat dibutuhkan manajemen yang baik dan kepemimpinan yang baik pula. Anailisis atau pengamatan terhadap lingkungan menurut Wheelen dan Hunger (2006:9) adalah "memonitor, mengevaluasi dan mencari informasi dari lingkungan

eksternal maupun internal bagi orang-orang penting dalam organisasi”. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi unsur-unsur strategis internal dan eksternal organisasi, hal ini dilakukan menyangkut eksistensi organisasi dimasa yang akan datang. Perumusan strategis adalah perencanaan untuk jangka panjang strategi yang akan diterapkan organisasi, ini berkaitan dengan visi, misi dan kebijakan suatu instansi yang dapat dimulai dengan melakukan analisis situasi untuk mendapatkan kesesuaian antara peluang dan ancaman eksternal maupun internal.

Hunger dan Wheelen (2006:138) mengungkapkan bahwa salah satu alat yang paling sering digunakan dalam analisa situasi adalah “analisa SWOT”. Analisa SWOT merupakan cara sistematik untuk mengidentifikasikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi organisasi, bukan hanya identifikasi terhadap kompetensi sumberdaya tetapi identifikasi peluang-peluang yang belum terealisasikan karana keterbatasan sumberdaya. Suatu strategi dapat dikatakan efektif apabila mampu memaksimalkan kekuatan dan peluang, meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Sedangkan menurut Stoner (2006:11) bahwa “perencanaan (*planning*) merupakan sebagai suatu proses penentuan tujuan dan tindakan yang sesuia guna mencapai tujuan tersebut”. Suatu perencanaan haruslah yang komprehensif yang memaksimumkan total efektifitas organisasi sebagai suatu sistem yang sesuai dengan sasaran -sasarannya.

Perencanaan merupakan rangkaian tindakan yang disusun untuk mempersiapkan gambaran besar yang ingin dikerjakan agar lebih efektif untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan bagian penting dalam setiap

tindakan. Perencanaan memberikan gambaran besar terhadap apa yang dilakukan sehingga menjadi jelas. Perencanaan juga penting untuk meningkatkan produktivitas kerja. Memiliki perencanaan yang baik akan membuat pekerjaan lebih efektif. Hal ini sesuai dengan temuan dilapangan dimana Pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS) di Provinsi Bali. Berdasarkan hasil kajian terhadap catatan dan dokumentasi dilapangan pada Perguruan tinggi agama Islam Swasta di Provinsi Bali, perencanaan Perguruan tinggi agama Islam Swasta (PTAIS) di Provinsi Bali dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam Swasta di Provinsi Bali, Pimpinan PTAIS mempunyai kebijakan dan program yang jelas dengan merumuskan standar pencapaian pemenuhan standar pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga stakeholders memperoleh kepuasan.

Untuk itu berdasarkan hasil wawancara dan analisis, perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) Provinsi Bali, PTAIS Provinsi Bali merumuskan strategis berupa perencanaan untuk jangka panjang, dimana strategi yang diterapkan berkaitan erat dengan visi, misi dan kebijakan PTAIS Provinsi Bali yang dimulai dengan melakukan analisis situasi untuk mendapatkan kesesuaian antara peluang dan ancaman eksternal maupun internal.

Sedangkan secara umum yang menjadi perencanaan standar untuk peningkatan mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) di Provinsi Bali merujuk kepada UU No. 20 tahun 2003 tentang Sidiknas, Undang-undang No. 14 tahun 2003 tentang Dosen dan guru, Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, surat Keputusan Bersama Mendikbud dan Kep.

BAKn No. 0433/p/1933 No 25 tahun 1993, Kep. Mentri Pendidikan Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No 84/ MENPAN/94, dan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No 22, 23, 24, tahun 2005 tentang Standar Proses dan SKL.

PTAIS mempunyai kebijakan dan program sesuai dengan Visi, Misi dan tujuan Perguruan tinggi yang tertuang dalam rencana strategi Perguruan tinggi yang pelaksanaannya berpedoman kepada peraturan dan Undang-undang yang berlaku yaitu UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, UU No 4 tahun 2003 tentang mutu lembaga pendidikan swasta, permendiknas No.16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan mutu lembaga pendidikan, Permendiknas No.28 tahun 2009 tentang standar kompetensi kejuruan.

Hasil wawancara dan kajian terhadap catatan dan dokumentasi, secara umum yang menjadi standar kebijakan untuk peningkatan mutu lembaga pendidikan berdasarkan UU No. 20 tahun 2003 tentang Sidiknas, Undang-undang No. 14 tahun 2003 tentang mutu lembaga pendidikan, Undang-Undang Republik Indonesia No, 12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, Peraturan Pemerintah No. 19 taun 2005 tentang standar nasional pendidikan, Permendikbud No. 49/2014 tentang standar nasional pendidikan tinggi.

Strategis perencanakan disusun berdasarkan analisis SWOT selanjutnya menyusun program, penyiapan sumber daya, dan pengaturan agar tujuan di masa depan tercapai sesuai dengan harapan. Dalam penyusunan perencanaan dalam upaya untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali, meliputi rencana jangka panjang (25 tahunan), rencana jangka menengah atau rencana strategis (5 tahun), dan

rencana kerja tahunan, dengan melibatkan semua unsur dan stakeholder perguruan tinggi.

Hal ini sesuai dengan UU Pendidikan Tinggi No. 12 Tahun 2012 perencanaan Perguruan Tinggi meliputi memaksimalkan layanan Perguruan tinggi yang meliputi peningkatan efisiensi internal PT, pengembangan Program Vokasi; Akademi Komunitas, perluasan akses melalui PJJ dan Affirmasi untuk maha siswa yang tidak mampu, sedangkan di bidang Otonomi lembaga adalah berkaitan denga Diferensiasi misi dan penguatan kelembagaan PT

Salah satu upaya perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) Provinsi Bali untuk peningkatan mutu perguruan tinggi mengembangkan Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*). Tujuan dengan Penjaminan Mutu ini adalah untuk menumbuhkan budaya mutu mulai dari bagaimana menetapkan standar, melaksanakan standar, mengevaluasi pelaksanaan standar dan secara berkelanjutan berupaya meningkatkan standar (*Continuous Quality Improvement*). Secara umum yang dimaksud dengan penjaminan mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan standar pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga konsumen, produsen dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Dengan demikian, penjaminan mutu Perguruan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga stakeholders memperoleh kepuasan. Untuk itu, Perguruan Tinggi (PT) memilih dan menetapkan sendiri standar pendidikan tinggi untuk setiap satuan pendidikan. Pemilihan dan penetapan standar itu dilakukan dalam sejumlah aspek yang disebut butir-butir mutu.

Standar dibutuhkan oleh PTAIS Provinsi Bali sebagai acuan dasar dalam rangka mewujudkan visi dan menjalankan misinya. Acuan dasar tersebut antara lain meliputi kriteria dan kriteria minimal dari berbagai aspek yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Selain itu, standar juga dimaksudkan memacu PTAIS Provinsi Bali agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan yang bermutu dan sebagai perangkat untuk mendorong terwujudnya transparansi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan tugas pokoknya. Standar mutu juga merupakan kompetensi/kualitas minimum yang dituntut dari lulusan/ PTAIS Provinsi Bali terkait, yang dapat diukur dan dapat diuraikan menjadi parameter dan indikator.

Dalam peningkatan mutu yang berkelanjutan, standar perlu dievaluasi dan direvisi/ditingkatkan melalui *benchmarking* secara berkelanjutan. Standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2003 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) diatur seminimal mungkin untuk memberikan keleluasaan kepada masing masing satuan pendidikan dan PT untuk mengembangkan mutu layanannya sesuai dengan program studi dan keahlian masing masing.

Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SNP) Bab IX Pasal 35 dan PP No 19 tahun 2005 tentang SNP Bab II Pasal 2 hanya menetapkan 8 lingkup standar nasional pendidikan. Namun dinyatakan juga bahwa SNP disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global. Berarti PT wajib menambah lingkup standar agar dapat meningkatkan kualitasnya dan meningkatkan daya saing PT.

Salah satu arah kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan di PTAIS Bali adalah dengan menyusun perencanaan peningkatan mutu tenaga pengajar/ Dosen, Pengembangan fokus pengembangan (diferensiasi misi PT), Peningkatan penjaminanmutu PT (BAN PT, LAM, and, LPUK) peningkatan program kerjasama dengan pemerintah dan lembaga pendidikan lainnya.

Arah kebijakan Perguruan tinggi agama Islam Swasta Provinsi Bali adalah dengan melakukan peningkatan relevansi dan daya saing denga PT Lainnya yaitu dengan Peningkatan kompetensi lulu sesuai dengan kebutuhan pasar, Pengembangan kerjasama dengan industry, pemantauan lulusan (*tracer study*) dan peningkatan tatakelola meliputi Pengembangan model/skema pendanaan PT, termasuk PP, Perbaikan skema alokasi dana ke PT.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis PTAIS Provinsi Bali menyusun kebijakan, rencana strategis, dan operasional terkait dengan pembelajaran yang dapat diakses oleh civitas akademika dan pemangku kepentingan, serta dapat dijadikan pedoman bagi program studi dalam melaksanakan program pembelajaran.

Untuk menjamin terwujudnya Visi STAS Provinsi Bali melalui pencapain sasaran-sasaran yang telah dicanangkan secara bertahap, maka dirumuskanlah “Rencana Strategis” (RENSTRA) yang merupakan “Rencana Pengembangan Lima Tahun”, dan Rencana Operasional (RENOP) yang berisikan “Program Kegiatan Selama Satu Tahun”. Dalam “Rencana Strategis ini merupakan periode Standarisasi Nasional Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam rangka penguatan daya saing STAIS di Provinsi Bali.

Agar perencanaan dapat dijalankan dengan baik, maka di perlukan suatu perencanaan yang Efektif, George R Terry mengemukakan bahwa perencanaan yang baik dan efektif akan berjalan baik atau tidaknya dapat diketahui melalui pertanyaan-pertanyaan dasar mengenai perencanaan, yaitu 5W+1H :

a. *What* (apa). Membicarakan masalah tentang apa yang menjadi tujuan sebuah perencanaan dan hal-hal yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan perencanaan tersebut.

b. *Why* (mengapa). Membicarakan masalah mengapa tujuan tersebut harus dicapai dengan mengapa beragam kegiatan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut

c. *Where* (dimana). Membicarakan masalah dimana program dalam perencanaan tersebut dilaksanakan

d. When (kapan). Membicarakan masalah kapan kegiatan tersebut akan dilaksanakan dan diakhiri.

e. *Who* (siapa). Membicarakan masalah siapa yang akan melaksanakan program tersebut.

f. *HOW* (bagaimana). Membicarakan masalah bagaimana cara melaksanakan program yang direncanakan tersebut.

Dengan melakukan kategori di atas, maka seorang manager akan mudah dalam melaksanakan program atau kegiatan yang direncanakannya. Hal ini dikarenakan, metode yang dilakukannya terpola secara baik dan berkesinambungan yang melibatkan berbagai macam objek penunjang pelaksanaan program atau kegiatan.

Maka berdasarkan hasil analisis dapat di simpulkan bahwa di PTAIS Provinsi Bali perencanaan merupakan dasar yang di gunakan untuk memilih tujuan dan mementukan

langkah-langkah serta cakupan pencapaianya. Merencanakan bermakna memberdayakan seluruh komponen organisasi seperti sumber daya manusia *(human resources)*, sumber daya alam *(natural resources)* dan sumber daya lain *(other resources)*. Perencanaan sebagai suatu proses penentuan tujuan dan tindakan yang sesuai guna mencapai tujuan tersebut.

Di tiga Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali dalam upaya untuk meningkatkan mutu lembaga, pimpinan lembaga melakukan penyusunan perencanaaan yang di tuangkan dalam bentuk Renstra dan Renja Perguruan Tinggi yang disesuaikan dengan Visi, misi dan tujuan yang hendak dicapai dengn mengacu kepada undang-undang dan peraturan yang berlaku, namun perencanaan yang telah ditetapkan belum menjadi pedoman dan arahan dalam menyusun kebijakan, program dan kegiatan STAIS Provinsi Bali. STAIS Provinsi Bali.

2. Strategi Pengorganisasian Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta

Pengorganisaian (*organizing*) merupakan proses penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya baik intern maupun ekstern. Dua aspek utama dalam organisasi yaitu departementasi dan pembagian kerja yang merupakan dasar proses pengorganisasian. Hal ini berkaitan erat dengan *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) Menurut Slamet (1999:75) “MMT adalah suatu prosedur dimana setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses”. MMT

merupakan proses-proses dan prosedur-prosedur untuk memperbaiki kinerja lembaga/organisasi. MMT juga menselaraskan usaha-usaha orang banyak sebaik mungkin, sehingga orang-orang tersebut mampu menyelesaikan tugasnya dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Tjiptono dan Diana (2000:90) menambahkan bahwa "MMT merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan kepuasan pelanggan". MMT merupakan sistem yang menitik beratkan pada mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi kepada kepuasan konsumen dan melibatkan seluruh anggota organisasi. MMT adalah suatu pendekatan yang berusaha untuk memaksimalkan persaingan sebuah organisasi dalam bidang bisnis dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus atas mutu produk atau jasa, orang, proses dan lingkungannya.

James D. Mooney menyatakan, "organisai yaitu bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan Chester I. Barnard memberikan pengertian organisasi yaitu suatu sitem aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atu lebih. Organisasi merupakan proses untuk merancang structural formal mengelompokan dan mengatur serta mebagi tugas diantara para anggota untuk mencapai tujuan.

Pengorganisasian dalam konteks peningkatan mutu pendidikan PTAIS menjadi titik strategis yang harus menjadi perhatian dengan seksama. Keberhasilan mencapai lembaga pendidikan yang bermutu sangat ditentukan oleh pengorganisasian. Satu-satunya faktor yang menentukan

bahwa sebuah gerakan akan tetap berjalan pada relnya dan dapat mencapai tujuannya adalah pengorganisasian yang dipandu oleh kemampuan dalam mencapai visi, misi dan tujuan yang hendak dicapai.

Berdasarkan hasil analisis hal ini sesuai dengan temuan dilapangan, dimana pengorganisasian Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) Provinsi Bali untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan, PTAIS Provinsi Bali melakukan pengorganisasian dengan melakukan pembagian kerja, sesuai dengan tugas dan fungsinya. Pembagian kerja di lakukan mulai dari pimpinan yayasan, rektoriat sampi dengan fakultas dan program studi.

Bedasarkan hasil wawancara dan analisis pengorganisasian PTAIS Provinsi Bali merupakan pembagian kerja atau pengelompokan tugas-tugas diantara anggota-anggota di PTAIS Provinsi Bali. Maksudnya adalah agar tujuan PTAIS Provinsi Bali secara menyeluruh dapat dicapai secara efisien mungkin, yaitu memudahkan dalam upaya mencapai tujuan dengan konsekuensi pemilihan terhadap pemikiran yang lazim tentang kemampuan memperbesar hasil kerja dengan modal biaya yang serendah-rendahnya.

Tujuan pengorganisasian adalah agar dalam pembagian tugas dapat dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab. Dengan pembagian tugas diharapkan setiap anggota organisasi dapat meningkatkan keterampilannya secara khusus (spesialisasi) dalam menangani tugas-tugas yang dibebankan.

Berdasarkan hasil kajian terhadap dokumentasi di tiga PTAIS bahwa Strategi pengorganisasian meliputi hal-hal sebagai berikut:

a) Mempercayakan secara optimal semua potensi sumber daya Perguruan tinggi dalam rangka wujud pelayanan prima pada masyarakat
b) Meningkatkan pelayanan
c) Membudayakan disiplin kerja dan belajar untuk sernua warga Perguruan tinggi
d) Meningkatkan kesejahteraan warga Perguruan tinggi, sesuai kemampuan lembaga
e) Meningkatkan profesionalisme lembaga, Dosen, staf TU melalui pembinaan dan atau penataran baik didalam atau diluar lingkungan sendiri
f) Meningkatkan pelayanan terhadap mahasiswa melalui kegiatan layanan yang edukatif
g) Meningkatkan kerjasama dengan Perguruan tinggi lainnya, kopertis maupun dengan pemerintah.

Sedangkan langkah-langkah pengorganisasian yang di lakukan PTAIS Provinsi Bali adalah :

a) Merencanakan organisasi berdasarkan tujuan agar bisa memperoleh masukan untuk membantu meningkatkan kinerja organisasi
b) Menentukan tugas-tugas utama dan subtugas, kemudian membagi beban pekerjaan secara keseluruhan menjadi berbagai aktivitas yang secara logis dapat dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengaan kompetensi yang dimiliki karyawan agar karyawan tidak bekerja lebih berat dari karyawan dari yang lain
c) Membagi pekerjaaan dan menentukan tenaga kerja yang mengisi tugas tersebut (spesialisasi pekerjaan)

d) Mengevaluasi hasil dan strategi pembentukan organisasi. Hasil evaluasi tersebut dijadikan sumber informasi untuk meningkatkan kinerja organisasi

Merujuk pendapat Stoner (1996) bahwa langkah-langkah dalam proses pengorganisasian terdiri dari lima langkah:

a) Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi
b) Membagi beban kerja ke dalam kegiatan-kegiatan yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau oleh sekelompok orang.
c) Mengkombinasi pekerjaan anggota perusahaan dengan cara yang logis dan efisien
d) Penetapan mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis
e) Memantau efektivitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

Sedangkan menurut Handoko (1999) bahwa proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur sebagai berikut:

a) Pemerincian seluruh kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
b) Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja ini sebaiknya tidak terlalu berat juga tidak terlalu ringan.
c) Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

Berdasarkan hasil analisis bahwa pengorganisasia dalam Pengembangan kurikulum di PTAIS provinsi Bali berdasarkan kurikulum berbasis Kompetensi (KBK). Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) diselaraskan dengan KKNI yang dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

Tahap Pertama, menyusun capaian Pembelajaran Universitas (*University Lerning Outcomes*). Diturunkan dari visi dan misi universitas yang mengandung profil umum lulusan sebagai *competitive* dan *comparative advantange* dari universitas. Capaian pembelajaran universitas lebih menampilkan *soft skill* dibandingkan *hard skill* yang harus dimiliki lulusan universitas.

Tahap Kedua, merumuskan profil lulusan program studi. Rumusan profil dilakukan dengan merumuskan peran professional dan serangkaian kompetensi (*learning outcomes*) yang harus dimiliki lulusan untuk menjalankan peran secara professional, akuntabel, dan berakhlak mulia, memiliki pengetahuan, keterampilan, kemandirian, dan sikap untuk menemukan, mengembangkan, serta menerapkan ilmu, teknologi, dan seni, yang bermanfaat bagi kemanusiaan.

Tahap Ketiga, Perumusan Standar Kompetensi Lulusan. Setelah menetapkan profil lulusan program studi sebagai outcome pendidikan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh lulusan program studi sebagai output pembelajarannya.

Tahap Keempat, Perumusan Capaian Pembelajaran Program Studi (*Program Learning Outcomes*/PLO). PLO merupakan jabaran lengkap profil lulusan yang berkenaan

dengan kompetensi apa yang harus dimiliki oleh mahasiswa setelah lulus program studi tertentu di perguruan tinggi.

Tahap Kelima, Perumusan Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (*Course Leaning Outcomes/CLO*). CLO dengan jelas menggambarkan apa yang akan mahasiswa ketahui dan apa yang dapat dilakukan mahasiswa di akhir perkuliahan.

Tahap Keenam, Menemuken Konsep Kunci dan Kata Kunci pada Capaian Pembelajaran Mata Kuliah.

Tahap Ketujuh, Pengembangan RPKPS (Rencana Program dan Kegiatan Pembelajaran Semester).

Pengorganisasian dibidang pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan Struktur program studi masing-masing. Pimpinan fakultas (Dekan) sebagai penanggung Jawab pelaksanaan manajerial dibantu Wakil Dekan fakulas dan ketua program studi masing-masing. Pembagian tugas sesuai dengan Struktur Organisasi Fakultas masing-masing berdasarkan tugas pokok dan fungsi serta jobnya masing-masing yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian dibidang sarana dan prasarana pimpinan Fakultas membentuk tim pengelolaan pemeliharaan dan pengembangan sarana dan prasarana PTAIS, yaitu secara teknis dibawah tanggung Jawab yayasan, rektoriat dan fakultas masing-masing. Dalam pembangunan fisik dilakukan melalui pihak ketiga (rekanan). Dalam pengorganisasian dibidang sarana dan prasarana tersebut yayasan dan rektoriat membentuk tim pengelolaan pemeliharaan dan pengembangan sarana dan prasarana PTAIS.

Pengorganisasian pengelolaan keuangan dan pembiayaan dilakukan sesuai dengan pedoman pengelolaan yang telah disusun. Pedoman pengelolaan biaya investasi

dan operasional diputuskan oleh yayasan PTAIS dan ditetapkan oleh Ketua yayasan dengan melibakan semua civitas perguruan tinggi agama islam serta mendapatkan persetujuan dari semua pihak yang terkait.

Pengorganisasian dalam pengolahan dan penyajian data diperlukan sistem informasi manajemen yang baik, untuk itu rektoriat membentuk pusat informasi dan komunikasi untuk mengelola sistem informasi melalui internet, yang bertugas untuk mengelola data perguruan tinggi agama islam swata (PTAIS) Provinsi Bali, baik yang berkaitan dengan pengelolaan data tenaga pendidik/dosen, tenaga kependidikan, data kemahasiswaan, dan yang berkaitan dengan data-data lainnya dalam upaya untuk meningkatkan mutu PTAIS Provinsi Bali.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali dalam upaya untuk meningkatkan mutu Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali melakukan pengorganisasian, pengorganisasian disusun berdasarkan struktur, fungsi, tugas dan tanggung jawab masing-masing setiap unit kerja. Pimpinan Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali dalam upaya untuk meningkatkan mutu lembaga, pimpinan PTAIS menyusun skema organisasi, membentuk kepala bagian dan menetapkan pembagaian tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing dalam mencapai visi, misi dan tujuan PTAIS walaupun dalam pelaksanaannya belum berjalan optimal karena lemahnya koordinasi dan komunikasi antar-unit organisasi. Unit-unit organisasi di Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali terkesan memiliki

agenda sendiri-sendiri yang tidak saling berhubungan satu dengan lainnya.

3. Strategi Pelaksanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.

Peraturan-peraturan akademik dan manajemen mempunyai tata kerja membentuk suatu sistem yang harus ditaati dengan desiplin dan dedikasi semua pihak. Prasarana dan sarana akademik harus diciptakan sebagai landasan berpijak, disamping landasan mutu perguruan tinggi ini terutama sangat ditentukan oleh peran tenaga-tenaga pengajar (dosen) yang berkualitas dan berbobot.

Mengenai mutu pendidikan ini dijelaskan pada pasal 1 ayat 17 UU RI Nomor 20 Tahun 2003; bahwa : "Standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indinesia". Mengenai kriteria minimal standar nasional pendidikan ini terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana (Pasal 35 ayat 1 UU RI Nomor 20 Tahun 2003).

Untuk mencapai mutu yang standar dari pendidikan itu bukan hanya unsur tenaga kependidikan; yakni dosen tetapi bagaimana pengelolaan perguruan tinggi itu atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan; yang dapat dilaksanaakan oleh suatu badan standarisasi, penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan (Pasal 35 ayat 3 UU RI Nomor 20 Tahun 2003).

Badan standarisasi, penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan inilah yang harus disiapkan oleh pemerintah; sehingga mutu pendidikan itu memiliki kriteria minimal yang senantiasa harus dipenuhi oleh pengelola pendidikan, pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Strategi itu lazimnya dikaitkan dengan perubahan, sehingga menjadi strategi perubahan. Mengenai strategi mutu pendidikan berarti bagaimana mutu pendidikan itu harus dirubah dengan strategi yang tepat. Mengenai startegi perubagahn itu ditujukan agar organisasi menjadi lebih efektif dalam mencapai tujuannya. Dalam rangka inilah diperlukan usaha untuk merubah organisasi dengan memperhatikan berbagai faktor yang terkait.

Melakukan perubahan itu memang tidak mudah, karena itu perlu disusun perencanaan yang matang, sihingga di hasilkan rencana, program dan kebijakannya secara tepat untuk selanjutnya dilakukan penerapan secara konsisten. Unsur yang dapat dirubah itu tidak selalu seluruhnya dilakukan perubahan; salah satu saja dapat dilakukan berarti telah melakukan perubahan; sebagaimana dijelaskan oleh Robbins (dalam Udaya, 1994 428) bahwa : Strategi cenderung masuk salah satu kategori dari empat kategori yang ada: manusia, struktur, teknologi, dan proses organisasi. Bahwa jika ada kekuatan yang memprakarsai perubahan, adseseorang yang menerima peran sebagai agen perubahan, dan telah ditetapkan apa yang harus dibuang, maka kita perlu memperhatikan bagaimana melaksanakan perubahan tersebuBerkaitan dengan mutu pendidikan, sebenarnya tidak hanya yang mendapat perhatian itu dosen yang berkualitas dan berbobot, tetapi aspek lainaya seperti standar isi, proses, kompetensi lulusan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan, perlu perlu

juga dibangun sedemikian rupa mengingat ini memiliki keterkaitan dalam rangka organisasi menjadi lebih efektif dan efisien.

Berkaitan dengan mutu pendidikan, menurut Slamet (1999) untuk bisa menghasilkan mutu terdapat empat usaha mendasar yang harus dilakukan dalam suatu lembaga pendidikan, yaitu :

a. Menciptakan situasi "menang-menang" (win-win solution) dan bukan situasi "kalahmenang" diantara fihak yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan (stakeholders). Dalam hal ini terutama antara pimpinan lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut.
b. Perlunya ditumbuhkembangkan adanya motivasi instrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu. Setiap orang dalam lembaga pendidikan harus tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terusmenerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna/ langganan.
c. Setiap pimpinan harus berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang. Penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan bukanlah suatu proses perubahan jangka pendek, tetapi usaha jangka panjang yang konsisten dan terus menerus.
d. Dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga pendidikan untuk mencapai mutu yang ditetapkan, haruslah dikembangkan adanya kerjasama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil mutu. Janganlah

diantara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah satu kesatuan yang harus bekerjasama dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk menghasilkan mutu sesuai yang diharapkan.

Dalam kerangka manajemen pengembangan mutu terpadu, usaha pendidikan tidak lain adalah merupakan usaha "jasa" yang memberikan pelayanan kepada pelangggannya yang utamanya yaitu kepada mereka yang belajar dalam lembaga pendidikan tersebut. Para pelanggan layanan pendidikan dapat terdiri dari berbagai unsur paling tidak empat kelompok (Sallis, 1993). Mereka itu adalah pertama yang belajar, bisa merupakan mahasiswa/pelajar/murid/peserta belajar yang biasa disebut klien/pelanggan primer (*primary external customers*). Mereka inilah yang langsung menerima manfaat layanan pendidikan dari lembaga tersebut. Kedua, para klien terkait dengan orang yang mengirimnya ke lembaga pendidikan, yaitu orang tua atau lembaga tempat klien tersebutbekerja, dan mereka ini kita sebut sebagai pelanggan sekunder (*secondary external customers*). Pelanggan lainnya yang ketiga bersifat tersier adalah lapangan kerja, bisa pemerintah maupun masyarakat pengguna output pendidikan (tertiary external customers).

Selain itu, yang keempat, dalam hubungan kelembagaan masih terdapat pelanggan lainnya yaitu yang berasal dari intern lembaga; mereka itu adalah para guru/dosen/tutor dan tenaga administrasi lembaga pendidikan, serta pimpinan lembaga pendidikan (*internal customers*). Walaupun para guru/dosen/tutor dan tenaga administrasi, serta pimpinan lembaga pendidikan tersebut terlibat dalam proses pelayanan jasa, tetapi mereka termasuk juga pelanggan jika dilihat

dari hubungan manajemen. Mereka berkepentingan dengan lembaga tersebut untuk maju, karena semakin maju dan berkualitas dari suatu lembaga pendidikan mereka akan diuntungkan, baik kebanggaan maupun finansial (Karsidi, 2000).

Seperti disebut diatas bahwa program peningkatan mutu harus berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga haruslah memperhatikan kebutuhan dan harapan masing-masing pelanggan diatas. Kepuasan dan kebanggaan dari mereka sebagai penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan.

Secara keseluruhan berdasarkan pada pokok-pokok temuan penelitian tentang pelaksanaan peningkatan mutu lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta, maka banyak hal menunjukkan adanya potensi dan kekuatan, yakni adanya dukungan dari Pemerintah berupa kebijakan untuk peningkatan mutu lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta, yaitu UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, UU No. 14 tahun 2005 tentang pendidikan, Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, permendiknas No.16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan mutu lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta, dan Permendiknas No.28 tahun 2009 tentang standar mutu lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta. Dengan dikeluarkannya Undang-undang dan peraturan tersebut pada dasarnya merupakan kebijakan Pemerintah yang didalamnya memuat usaha Pemerintah untuk menata dan memperbaiki mutu lembaga Perguruan tinggi di Indonesia.

Pemerintah telah berusaha meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan mutu lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta, dimana mutu lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta memegang peran penting dalam meningkatkan proses pembelajaran yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan afektif.

Sedangkan dalam strategi peningkatan mutu lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta, Ketua PTAIS telah melakukan peningkatan mutu tenaga pengajar/ Dosen baik melalui magang, pelatihan, workshop, seminar maupun memberikan kesempatan kepada tenaga pengajar/ Dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, selanjutnya Ketua PTAIS melakukan evaluasi terhadap kinerja yang telah dicapai. Hal ini mengacu kepada kebijakan pendidikan Nasional, sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Ketua PTAIS dalam meningkatkan kompetensi tenaga pengajar/ Dosen, selalu memantau kinerja tenaga pengajar/ Dosen melalui obervasi dikelas dan menggali informasi dari peserta didik tentang pelaksanaan pembelajaran dan menganalisis hasil ujian sekolah dan hasil ujian akhir semester.

Pelaksanaan program tercemin pada struktur organisasi lembaga pendidikan yang masing-masing unsur memiliki uraian tugas. Pelaksanaan pengembangan pedoman lembaga pendidikan berupa: kurikulum, kalender pendidikan, struktur organisasi lembaga pendidikan, pembagian tugas mengajar, tata tertib mahasiswa, pedoman praktik industri, pedoman penilaian, pedoman remedial dan pengayaan. Pelaksanaan Kegiatan Lembaga Pendidikan meliputi:

a. Kegiatan lembaga pendidikan dilaksanakan berdasarkan rencana kerja tahunan
b. Kerjasama dengan dunia indurtri / dunia usaha dan instansi terkait
c. Melaksanakan manajemen berbasis lembaga pendidikan
d. Pelaksanaan rencana kerja masing-masing Ketua PTAIS, Pembantu Ketua, Ketua Jurusan dan struktur organisasi lainnya
e. Pelaksanaan pengawasan dan evaluasi

Ketua PTAIS memberikan kesempatan kepada tenaga pengajar/ Dosen, untuk mengikuti peningkatan kompetensi baik melalui pendidikan, pelatihan, *workshop*, seminar, studi banding, maupun melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi walaupun belum maksimal.

Penyusunan strategi pelaksanaan yang dilakukan oleh Ketua PTAIS dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan tinggi agama islam swata di Provinsi Bali dilakukan dengan menyusun rencana penilaian, mengevaluasi efektivitas setiap kegiatan untuk mengetahui kelemahan, kekurangan dan kelebihan selama berlangsungnya proses kegiatan. Membuat perencanaan untuk menanggulangi kelemahan dan mempertahankan kelebihan kegiatan.

PTAIS Provinsi Bali menyusun strategi pelaksanaan dilakukan oleh rektoriat PTAIS dan pimpinan fakultas serta ketua program studi dengan berupaya meningkatkan pelayanan adminstrasi, kurikulum, peningkatan kompetensi pengajar/ Dosen, melengkapi sarana dan prasarana seperti laboratorium, perpustakan, dan sarana kegiatan mahasiswa.

Pelaksanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam

swasta di Provinsi Bali mengacu berdasarkan Renstra PTAIS Provinsi Bali. Dimana didalam Renstra PTAIS Provinsi Bali telah dijabarkan sasaran/indikator sasaran, target dan strategi pencapaiannya yang dikelompokan dalam tujuh bidang, yaitu: (1) bidang kelembagaan, (2) bidang akademik, (3) bidang kemahasiswaan, (4) bidang sumber daya manusia, (5) bidang sarana prasarana, (6) bidang keuangan, dan (7) bidang kerjasama.

Dibidang kelembagaan, PTAIS Provinsi Bali melaksanakan peningkatan melalui peningkatan tata kelola dan kapasitas kelembagaan menuju PTAIS yang berkualitas, peningkatan relevansi dan kontribusi institusi terhadap kebutuhan masyaraka, Penguatan organ PTAIS guna mendukung tata kelola PTAIS yang baik. Dibidang akademik, PTAIS Provinsi Bali melaksanakan peningkatan kualitas layanan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, peningkatan kualitas layanan pengembangan kemahasiswaan, peningkatan capaian prestasi kemahasiswaan tingkat regional, nasional, dan internasional, peningkatan kualitas kegiatan pembentukan karakter dan pengembangan soft skills mahasiswa.

Dibidang sumber daya manusia (SDM), PTAIS Provinsi Bali melaksanakan peningkatan kompetensi akademik dan profesional dosen, peningkatan kompetensi tenaga kependidikan dalam memberikan layanan, peningkatan manajemen SDM. Dibidang Sarana Prasarana, PTAIS Provinsi Bali melaksanakan peningkatan sarana akademik, layanan administrasi akademik, kemahasiswaan, dan lingkungan kampus berwawasan konservas, pengembangan

manajemen aset berbasis TIK. Dibidang keuangan, PTAIS Provinsi Bali melaksanakan peningkatan kualitas laporan keuangan, penyempurnaan PRGS (Policy, Regulation Guidence, dan SOP) bidang perencanaan, keuangan, dan akuntansi, penguatan kemandirian pendanaan melalui pemberdayaan satuan pengembang bisni bidang kerjasama adalah Peningkatan kerja sama dengan institusi pemerintah dan swasta dalam dan luar Swasta.

Dengan demikian dapat dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan dalam peningkatan mutu lembaga di Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi sudah berjalan walaupun hasilnya belum optimal sesuai dengan harapan, pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang meliputi bidang pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat di Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali nampak belum berjalan sinergis, pelayanan administrasi dan substansi kependidikan kurang optimal, masih ditemukan layanan kependidikan yang ada belum menunjang sepenuhnya peningkatan mutu, seperti layanan perwalian, layanan bimbingan skripsi, ujian skripsi, bimbingan Kuliah Kerja Pengabdian Masyarakat (KKPM), bimbingan PPL, layanan administrasi kependidikan kurang berjalan cepat, mudah dan akurat, layanan administrasi belum terintegrasi dengan layanan kependidikan secara substansial.

4. Strategi Evaluasi Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.

Evaluasi adalah awal suatu proses pengembangan dan penjaminan mutu (*quality assurance*). Evaluasi merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sehingga disebut sebagai

salah satu kegiatan utama dalam sektor pendidikan tinggi seperti dikemukakan dalam Undang-undang Nomor 25/2000 tentang Program Pembangunan Nasional.

Suchman (Suharsimi dan Cepi, 2004:1) memandang ”evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuannya.” Berkaitan dengan evaluasi pendidikan menurut Ralph Tyler bahwa definisi ”evaluasi ialah proses yang menentukan sampai sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai (Farida, 2003:3).” Secara implisit pendapat tersebut menyatakan bahwa yang digunakan untuk menentukan standar penilaian dalam pendidikan harus ada aspek yang dinilai.

Dengan memahami beberapa pendapat tersebut di atas, selanjutnya dapat kita tarik kesimpulan bahwa, tujuan evaluasi adalah untuk mendapatkan data, informasi serta gambaran tentang suatu program. Mulai dari perencanaan sampai pelaksanaan akhir yang akan digunakan untuk bahan penyusunan keputusan. Itu berarti, semua data diambil, data yang dimaksud diambil dari data perencanaan awal sampai pelaksanaannya.

Evaluasi menjadi kunci utama yang harus dilakukan untuk memahami kelemahan dan kelebihan program pendidikan, sehingga dapat diketahui strategi yang tepat untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut dan mempertahankan metode pengaj aran atau strategi-strategi yang sudah dilaksanakan selama ini. Berbagai kebijakan akan dilakukan untuk meningkatkan kualitas pencapaian hasil pendidikan yang sudah ditetapkan oleh para pengambil kebijakan atau pengambil keputusan.

Evaluasi pendidikan selalu dilakukan secara berkesinambungan dari para pemimpin satu ke pemimpin selanjutnya Mereka, para pengambil kebijakan tingkat universitas (rektor dan para wakilnya), umumnya mengacu rencana strategis (renstra) yang sudah menjadi ketetapan lembaga. Rencana strategis dibuat dalam berbagai jangka waktu baik jangka pendek, menengah maupun panjang. Kebij akan-kebijakan apa yang harus diambil dan dilakukan untuk perbaikan-perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan, selalu menjadi perhatian utama dan menjadi skala prioritas yang harus didahulukan daripada hal-hal lain yang kurang strategis. Berbagai strategi ini dalam lingkungan universitas akan ditindaklanjuti dalam tingkat yang lebih rendah yaitu para pimpinan fakultas dan kemudian sampai ke jajaran dosen dan karyawan non edukatif.

Selain itu juga dilakukan evaluasi *output* pendidikan yaitu lulusan yang sudah berkecimpung dalam dunia usaha, pekerjaan atau karir dalam lembaga perusahaan swasta atau pegawai pemerintah negara. Mereka juga diberi kesempatan untuk memberikan sumbangsih evaluasi terhadap kebutuhan organisasi yang diperlukan dalam dunia karier/pekerjaan. Hal ini akan memberi manfaat penting untuk ditindaklanjuti dalam pembenahan program kurikulum pendidikan yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Dalam berbagai masukan (*input*) dari para alumni (lulusan universitas atau lembaga pendidikan) akan membawa perubahan-perubahan yang berarti dan mampu meningkatkan kualitas bagi lembaga pendidikan tersebut. Tentu saja semua *input* yang benar-benar bermutu akan mampu memberikan sinergi perubahan lembaga pendidikan. Bila input tersebut ternyata tidak berkualitas dan cenderung merusak tata nilai yang baik

dalam suatu lembaga pendidikan, maka cenderung akan diabaikan dan tidak ditindaklanjuti secara nyata.

Adapun standar dalam menilai evaluasi menurut Daniel Stufflebeam (Farida, 2000:3) yaitu ; ”(a) utility (bermanfaat dan praktis), (b) accuracy (secara teknik tepat), (c) feasibility (realistik dan teliti), (d) propriety (dilakukan dengan legal dan etik).” Ini hanyalah kriteria umum. Sebenarnya evaluasi yang baik adalah yang memberi dampak yang positif pada perkembangan program.

Evaluasi merupakan bagian penting dari suatu sistem. Selain definisi yang sudah disebutkan di atas, Worthen dan Sanders (1981:19) memberikan definisi tentang evaluasi sebagai berikut :

> *Evaluation is the determination of the worth of a thing. If includes obtaining information for use in judging in the worth of a program, product, procedure, or objective or the potention utility of alternative approaches, designed to attain specified objectives.*

Secara implisit dalam pengertian ini terkadang adanya kriteria yang digunakan untuk menentukan nilai (worth) dan adanya hal yang dinilai. Dengan kata lain, evaluasi merupakan pencarian suatu yang berharga dari sesuatu. Termasuk di dalamnya mencari informasi yang bermanfaat untuk menilai keberadaan suatu program, yang diproduksi, mempunyai prosedur, tujuan atau alternatif pendekatan program dan digunakan untuk mencapai tujuan program yang telah ditentukan.

Jadi evaluasi merupakan kegiatan pemberian nilai atas suatu fenomena di dalamnya terkandung pertimbangan nilai (value judgment) tertentu. Evaluator dapat menetapkan

tujuan utama evaluasi. Apakah akan menjajagi atau mengukur efektifitas program atau efesiensi atau mungkin pada prosesnya seperti yang diungkapkan oleh Kaufman dan Thomas (1980:4) bahwa ”*evaluation is a process used to assess the quality of what is going on.*”

Menurut Brinkerhoff (1991:1) proses evaluasi umum dibagi menjadi 7 (tujuh) langkah yaitu ; “(a) focusing the evaluation, (b) designing the evaluation, (c) collection information, (d) analyzing and interpreting information, (e) reporting information, (f) managing information, and, (g) evaluating evaluation.”

Hasil evaluasi dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dalam pengambilan keputusan oleh yang berkepentingan yaitu ketua STAIS Provinsi Bali, Pemerintah Daerah Provinsi Bali, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Agama Departemen Agama Republik Indonesia.

Perguruan tinggi merupakan wahana tenaga ahli yang diharapkan mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan memberi sumbangan kepada pembangunan. Sebagai usaha sistematis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka Departemen Pendidikan Nasional telah menetapkan empat kebijakan pokok dalam bidang pendidikan yaitu (1) pemerataan dan kesempatan; (2) relevansi pendidikan dengan pembangunan; (3) kualitas pendidikan; dan (4) efisiensi pendidikan. Khusus untuk perguruan tinggi akan lebih diutamakan membahas mengenai relevansi pendidikan dengan pembangunan yang dalam langkah pelaksanaannya dikenal dengan keterkaitan dan kesepadanan (*link and match).*

Hanya dengan pengetahuan yang mendalam tentang apa yang dibutuhkan pembangunan tersebut, pendidikan

akan dapat lebih mencapai hasil sesuai dengan misi, visi dan fungsinya. Upaya menciptakan keterkaitan dan kesepadanan tersebut mengacu pada Tri Dharma Perguruan Tinggi, yang meliputi kegiatan-kegiatan pendidikan (proses belajar mengajar), penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam Dharma Pendidikan, perlu dievaluasi relevansi program dan jurusan yang ada dalam kebutuhan pembangunan, dalam arti apakah sumber daya manusia yang dihasilkan dapat diserap oleh kegiatan perekonomian dan Pembangunan.

Dikaitkan dengan hasil penelitian di tiga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) Provinsi Bali, pimpinan lembagai telah melakukan evaluasi terhadap jalannya program lembaga sesuai dengan visi, misi dan tujuan lembaga yang hendak dicapai, walaupun pelaksanaanya belum optimal.

Pelaksanaan evaluasi pada Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) Provinsi Bali dilaksanakan berdasarkan evaluasi diri, evaluasi diri merupakan bagian dari sistem tata kelola di STAIS Provinsi Bali. Evaluasi dilakukan oleh tim yang bekerja secara profesional, terdiri atas unsur lembaga, BAUM, BAAK ditambah beberapa dosen yang berasal dari beberapa fakultas, pimpinan unit kerja lain, unsur mahasiswa dan *external stakeholders* (mitra kerja). Dengan demikian evaluasi diri merupakan kegiatan rutin sejak tahun berdirinya lembaga di bawah koordinasi Pembantu Rektor-I dilakukan secara komprehensif. Evaluasi diri dipakai sebagai pertimbangan dalam Renstra, Program Kerja Rektor, serta berbagai kegiatan yang terkait dengan pengembangan institusi, serta berbagai pengajuan pendanaan kompetitif untuk pengembangan institusi kepada pihak-pihak

penyandang dana lain baik swasta maupun pemerintah, di dalam dan di luar Swasta.

Proses evaluasi diri dilakukan dengan kegiatan pengumpulan data terkonsolidasi dan DSS (*Decision Support System*), yang juga dilampirkan dalam dokumen. Disamping itu, data lain didapatkan dari berbagai sumber yang tersedia di dalam kampus, baik yang tersedia dalam berbagai dokumen maupun hasil survai.Analisis evaluasi diri dibuat secara komprehensif dengan penerapan metode BSC (Balanced Scorecard) khususnya dalam pemetaan posisi Pendidikan Tinggi agama Islam (PTAIS) di Provinsi Bali berdasarkan faktor internal dan eksternal. Hasil evaluasi disajikan secara sistematis dengan harapan informasi yang disajikan mengalir secara lancar. Penyajian diawali dengan informasi dasar (sejarah Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) Provinsi Bali, Nilai dan Sikap Dasar, visi, misi, rencana strategis), dan informasi tentang upaya peningkatan kinerja dan prestasi Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) Provinsi Bali yang menjelaskan antara lain persiapan otonomi. Kemudian diikuti dengan informasi utama hasil evaluasi yang meliputi (i) Bidang Akademik dan Penjaminan Mutu, (ii) Evaluasi Kinerja Manajemen Perguruan Tinggi, (iii) Pencapaian dan Permasalahan, dan (v) Indikator Kinerja.

Dengan adanya evaluasi, Pendidikan Tinggi agama Islam (PTAIS) di Provinsi Bali dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai selama lembaga berjalan. Pada kondisi dimana lembaga mendapatkan hasil yang memuaskan maka akan memberikan dampak berupa suatu stimulus, motivator agar lembaga dapat lebih meningkatkan prestasi. Pada kondisi dimana hasil yang

dicapai tidak memuaskan maka lembaga akan berusaha memperbaiki manajemen.

Dalam rangka evaluasi diri Pendidikan Tinggi agama Islam (PTAIS) di Provinsi Bali, telah dilakukan pertemuan-pertemuan antara rektoriat dengan fakultas dan program studi guna mempersiapkan pembentukan tim kerja yang terdiri atas unsur pimpinan, tenaga pengajar, dan tenaga administrasi Pendidikan Tinggi agama Islam (PTAIS) di Provinsi Bali. Keterlibatan para staf tersebut dimaksudkan untuk dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang Program Studi Pendidikan Agama Islam. Evaluasi diri dilaksanakan berdasarkan Surat Keputusan Rektor Pendidikan Pendidikan Tinggi agama Islam (PTAIS) masing-masing di Provinsi Bali tentang Pengangkatan Tim Evaluasi Diri Program Studi Pendidikan Agama Islam, maka susunan Tim Evaluasi diri ini adalah terdiri dari penanggung Jawab, Narasumber, Ketua, Sekretaris dan anggota.

Adapun deskripsi Tugas Tim Evaluasi Diri Pendidikan Tinggi agama Islam (PTAIS) di Provinsi Bali dibentuk dalam rangka peninjauan terhadap beberapa aspek dalam rangka peningkatan mutu lembaga Pendidikan Tinggi agama Islam (PTAIS) di Provinsi Bali, akreditasi dan peningkatan kualitas Prodi PAI pada masa-masa yang akan datang. Aspek-aspek itu meliputi antara lain Visi, misi, sasaran dan tujuan, pengelolaan lembaga, sistem pengendalian mutu dan sistem informasi, sumber daya manusia, kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik, pembiayaan, sarana dan prasarana, penelitian dan publikasi, pengabdian masyarakat dalam rangka pengembangan prodi. Oleh karena itu, tim ini terdiri dari orang-orang yang kredibel untuk melakukan berbagai evaluasi tersebut.

Selain itu, untuk lebih menyederhanakan dan mengoptimalkan fungsi dan kerjanya, maka tim ini hanya terdiri dari lima unsur, struktur dan keanggotannya terdiri dari komponen universitas, fakultas, dan program studi, sehingga diharapkan evaluasi yang dibuat akan lebih komprehensif.

Selain evaluasi diri, juga dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program peningkatan mutu dan relevansi lulusan PTAIS Provinsi Bali termasuk dalam penelitian evaluasi komprehensip. Tujuan evaluasi ini adalah untuk memperoleh informasi yang akurat tentang program peningkatan mutu pendidikan di PTAIS Provinsi Bali dan kelancaran pelaksanaannya, dan pada gilirannya bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh relevansinya dengan perencanaan program dan relevansinya dengan lulusan yang diharapkan setelah program dilaksanakan.

Evaluasi program adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program (Suharsimi, 2005:290)." Sebetulnya yang menjadi titik awal dari kegiatan evaluasi program adalah keingintahuan penyusun program untuk melihat apakah tujuan program sudah tercapai atau belum. Dari pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa, evaluasi program pada dasarnya adalah proses pengumpulan data atau memberikan gambaran atau informasi tentang seberapa tinggi tingkat keberhasilan suatu kegiatan atau program yang direncanakan. Selanjutnya informasi tersebut dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk pengambilan keputusan dalam perencanaan, serta berfungsi sebagai pengontrol pelaksanaan program, agar dapat diketahui tindaklanjut dari pelaksanaan program tersebut.

Hasil evaluasi program dapat dipergunakan untuk menentukan nilai atau tingkat keberhasilan suatu program dilihat dari efektivitas maupun efisiensinya. Evaluasi program dilakukan untuk mempertimbangkan apakah program dilanjutkan, dimodifikasi atau dihentikan. Pada evaluasi program menuntut adanya kriteria tertentu untuk menentukan mutu kegiatan yang sedang berlangsung.

Adapun langkah-langkah evaluasi program meliputi ; memfokuskan apa yang dievaluasi, termasuk juga dalam hal penentukan tujuan evaluasi. Mendesain evaluasi meliputi model evaluasi dan pengembangan instrumen evaluasi, mengumpulkan data, dan menyusun laporan evaluasi.

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut selanjutnya dapat kita tarik kesimpulan bahwa, tujuan evaluasi adalah untuk mendapatkan data, informasi serta gambaran tentang suatu program. Mulai dari perencanaan sampai pelaksanaan akhir yang akan digunakan untuk bahan penyusunan keputusan. Itu berarti, semua data diambil, data yang dimaksud diambil dari data perencanaan awal sampai pelaksanaannya.

Pada dasarnya tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh data yang akurat dan objektif tentang pelaksanaan program. Informasi tersebut dapat mengenai dampak, atau hasil yang dicapai, proses, efisiensi atau pemanfaatan pendayagunaan sumber daya. Pemanfaatan hasil dapat tertuju kepada program itu sendiri untuk dilanjutkan. Di samping itu, hal ini dapat digunakan untuk kepentingan pertanggungjawaban administratif kepada penyandang dana atau untuk publikasi keberhasilan program, guna memperoleh simpati, perhatian dan pengakuan luas dari masyarakat serta tokoh-tokoh yang berpengaruh terhadap kelangsungan program.

Maka dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa evaluasi Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS baik di tingkat institusi maupun di tingkat program studi telah dilakukan secara sistematis dengan berbagai cara/metode sesuai dengan tujuan dan ruang lingkup evaluasi. Evaluasi program dilakukan dalam bentuk audit dan asesmen untuk menilai dan memastikan pencapaian standar dan sistem penjaminan mutu internal, namun hasil evaluasi belum dimanfaatkan secara optimal sebagai bahan untuk perbaikan dan peningkatan mutu, perencanaan dan pengembangan program, persiapan evaluasi eksternal (akreditasi), dan penjaminan mutu internal.

5. Faktor penghambat yang dihadapi Lembaga Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam strategi peningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.

Pendidikan di era modern, sangat di perlukan seorang pemimpin yang mampu membawa pendidikan kearah tujuan yang diinginkan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, tujuan yang hendak dicapai bersama memegang peranan yang sangat penting karena tujuan merupakan pedoman dalam menentukan setiap langkah keberhasilan. Mengingat pendidikan selalu berkenaan dengan upaya pembinaan manusia, maka keberhasilan pendididikan sangat bergantung pada unsur manusia tersebut. Sehingga makna pendidikan dapat diartikan sebagai usaha untuk membina keperibadiannya sesuai dengan nilai-nilai di dalam masyarakat dan kebudayaan.

Peningkatan mutu pendidikan di perguruan tinggi merupakan urgensi yang mendesak untuk segera dilakukan perbaikan. Peningkatan mutu itu pada dasarnya dapat

dilakukan dengan strategi merubah salah satu dari subsistem yaitu manusia, struktur, teknologi, dan proses organisasi.

Permasalahan-permasalahan menjadi kendala dalam meningkatkan mutu pendidikan di era otonomi daerah, maka mantan Mendikbud Wardiman Djoyonegoro (Budiyono, 2001) mengelompokkannya sebagai berikut: Pertama, pendidikan akan menghadapi tantangan dalam hal pembiayaan pendidikan oleh daerah. Kedua, tantangan dalam hal pembiayaan pendidikan oleh masyarakat. Ketiga, rendahnya sumber daya manusia yang menangani pendidikan, baik tenaga pengajarnya (guru) maupun tenaga non teknis.

Dalam persfektif makro banyak faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan, diantaranya faktor kurikulum, kebijakan pendidikan, fasilitas pendidikan, aplikasi teknologi informasi dan komunikasi dalam dunia pendidikan, khususnya dalam kegiatan proses belajar mengajar, aplikasi metode, strategi dan pendekatan pendidikan yang mutakhir dan modern, metode evaluasi pendidikan yang tepat, biaya pendidikan yang memadai, manajement pendidikan yang dilaksanakan secara profesional, sumberdaya manusia para pelaku pendidikan yang terlatih, berpengetahuan, berpengalaman dan profesional (Hadis dan Nurhayati, 2010:3).

Dalam persfektif mikro atau tinjauan secara sempit dan khusus, faktor dominan yang berpengaruh dan berkontribusi besar terhadap mutu pendidikan ialah guru yang profesional dan guru yang sejahtera (Hadis dan Nurhayati, 2010:3). Oleh karena itu, guru sebagai suatu profesi harus profesional dalam melaksanakan berbagai tugas pendidikan dan pengajaran, pembimbingan dan pelatihan yang diamanahkan kepadanya.

Beberapa persoalan dan problematika yang muncul seputar penyelenggaraan PTAIS di Provinsi Bali antara lain pada kualitas, potensi, sistem, etos kerja, dana, sarana, dan prasarana, atau persoalan yang berkaitan dengan perannya dalam membangun SDM yang merupakan indikator menentukan standar kualitas PTAIS sampai saat ini belum bisa diatasi. Disamping itu yang menjadi hambatan dalam meningkatkan mutu pendidikan di PTAIS Provinsi Bali adalah terbatasnya masyarakat Provinsi Bali baik dari segi ekonomi, geografi, budaya, maupun social.

Disamping itu terbatasnya dana pendidikan yang tersedia, sarana dan prasarana masih terbatas dan kompetensi dosen masih kurang optimal adalah menjadi salah satu penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan di PTASI Provinsi Bali.

Dari segi mahasiswa, PTAIS Provinsi Bali masih minim peminatnya dikarenakan geografis, culture (budaya), dan religi (agama) dimana mayoritas penduduk di Provinsi Bali adalah non muslim, disamping itu di karenakan PTAIS di Provinsi Bali termasuk perguruan tinggi baru sehingga masyarakat kurang berminat masuk Perguruan tinggi berbasis agama islam sehingga masyarakat lebih dominan memilih perguruan tinggi umum. Dampak Dari kecilnya jumlah mahasiswa maka mengakibatkan sulitnya pembiayaan PTAIS di Provinsi Bali, sebab rata-rata pembiayaan PTAIS di Provinsi Bali tergantung pada dana Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP). Sedangkan bantuan dari Pemerintah belum terbuka, walau dari segi *equity*, harusnya Pemerintah menyetarakan anggaran bagi perguruan tinggi Swasta dan swasta.

Sedangkan faktor pendukung bagi Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) di Provinsi Bali adalah masih minimnya perguruan tinggi berbasis Agama Islam, sehingga merupakan kekuatan untuk meningkatnya dukungan dan peminat masuk perguruan tinggi berbasis Agama Islam. Tersedianya sarana prasarana untuk perkuliahan, komitmen pimpinan terhadap pengembangan STAIN cukup tinggi. Memiliki sejumlah dosen yang mempunyai komitmen tinggi untuk memajukan PTAIS Provinsi Bali. Komitmen kuat pimpinan atas pengembangan STAIN ini terwujuddalam kerja-kerja konkret, seperti penataan sistem manajemen, pengembangan areal kampus, transparansi, dan lain-lain.

Maka dengan demikian dapat dapat disimpulkan, bahwa pendidikan tinggi agama Islam swasta (PTAIS) Provinsi Bali masih menemui berbagai hambatan dan kendala dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta (PTAIS) di Provinsi Bali antara lain pada kualitas, potensi, sistem, etos kerja, dana, sarana, dan prasarana, atau persoalan yang berkaitan dengan perannya dalam membangun SDM yang merupakan indikator menentukan standar kualitas PTAIS menjadi probelamatika dan penghambat utama dalam meningkatkan mutu pendidikan Di PTAIS Provinsi Bali dan hal ini belum bisa di atas secara optimal.

BAB IV
SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

A. Simpulan

Simpulan yang dirumuskan dalam penelitian ini secara umum merujuk pada judul penelitian yaitu strategi peningkatan mutu lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) di Provinsi Bali sedangkan secara khusus merujuk pada pertanyaan penelitian.

1. Secara umum

Secara umum strategi peningkatan mutu lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) di Provinsi Bali belum berjalan baik, sehingga Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) di Provinsi Bali belum bisa bersaing dengan perguruan-perguruan tinggi Agama Islam yang berada di luar Provinsi Bali., Karena sistem pengelolaan lembaga belum sesuai dengan standar pengelolaan pendidikan tinggi baik dari segi peningkatan sumber daya manusia seperti dosen dan tenaga administrasi juga dalam hal pengelolaan dana pendidikan, disamping itu Visi dan misi lembaga belum di jadikan rambu-rambu, panduan, dan pedoman bagi pemangku kepentingan internal dalam meningkatkan mutu lembaga, serta belum dijadikan acuan untuk mengembangkan Renstra, keterwujudan visi, keterlaksanaan misi, ketercapaian tujuan melalui strategi-strategi yang dikembangkan .

2. Secara Khusus

Adapun secara khusus simpulan dapat dirumuskan sebagai berikut:

a. Strategi Perencanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.

   Berkaitan dengan srategi perencanaan PTAIS Provinsi Bali dalam upaya untuk meningkatkan mutu lembaga dapat disimpulkan, bahwa ke tiga Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali dalam upaya untuk meningkatkan mutu lembaga, pimpinan lembaga melakukan strategi penyusususunan perencanaaan yang di tuangkan dalam bentuk Renstra dan Renja Perguruan Tinggi yang disesuaikan dengan Visi, misi dan tujuan yang hendak dicapai dengn mengacu kepada undang-undang dan peraturan yang berlaku, namun perencanaan yang telah ditetapkan belum menjadi pedoman dan arahan dalam menyusun kebijakan, program dan kegiatan STAIS Provinsi Bali. STAIS Provinsi Bali belum optimal menjadikan visi dan misi lembaga sebagai pedoman dan arahan dalam menyusun kebijakan, program dan kegiatan, hal ini disebabkan karena belum adanya pemahaman, penghayatan, dan implementasi atas visi lembaga.

b. Strategi Pengorganisasian Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.

   Berkaitan dengan pengorganisasian Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali dalam upaya untuk meningkatkan mutu lembaga maka dapat disimpulkan bahwa Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi

Bali dalam upaya untuk meningkatkan mutu Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali melakukan strategi pengorganisasian, pengorganisasian disusun berdasarkan struktur, fungsi, tugas dan tanggung jawab masing-masing setiap unit kerja. Pimpinan Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali dalam upaya untuk meningkatkan mutu lembaga, pimpinan PTAIS menyusun skema organisasi, membentuk kepala bagian dan menetapkan pembagaian tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing dalam mencapai visi, misi dan tujuan PTAIS walaupun dalam pelaksanaannya belum berjalan optimal karena lemahnya koordinasi dan komunikasi antar-unit organisasi. Unit-unit organisasi di Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali terkesan memiliki agenda sendiri-sendiri yang tidak saling berhubungan satu dengan lainnya.

c. Srategi Pelaksanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.

   Berkaitan dengan strategi pelaksanaan Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta berdasarkan hasil penelitian dan temuan lapangan dapat disimpulkan bahwa srategi pelaksanaan dalam peningkatan mutu lembaga di Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali sudah baik namun belum optimal, pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang meliputi bidang pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat di Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali belum

berjalan sinergis, pelayanan administrasi dan substansi kependidikan kurang optimal, masih ditemukan layanan kependidikan yang ada belum menunjang sepenuhnya peningkatan mutu, seperti layanan perwalian, layanan bimbingan skripsi, ujian skripsi, bimbingan Kuliah Kerja Pengabdian Masyarakat (KKPM), bimbingan PPL, layanan administrasi kependidikan kurang berjalan cepat, mudah dan akurat, layanan administrasi belum terintegrasi dengan layanan kependidikan secara substansial.

d. Srategi Evaluasi Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

   Berkaitan dengan srategi evaluasi Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali dapat disimpulkan, bahwa srategi evaluasi Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS baik di tingkat institusi maupun di tingkat program studi telah dilakukan secara sistematis dengan berbagai srategi sesuai dengan tujuan dan ruang lingkup evaluasi. Evaluasi program dilakukan dalam bentuk audit dan asesmen untuk menilai dan memastikan pencapaian standar dan sistem penjaminan mutu internal, namun hasil evaluasi belum dimanfaatkan secara optimal sebagai bahan untuk perbaikan dan peningkatan mutu, perencanaan dan pengembangan program, persiapan evaluasi eksternal (akreditasi), dan penjaminan mutu internal.

e. Faktor penghambat yang dihadapi Lembaga Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam srategi peningkatkan mutu

lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

Berkaitan dengan factor hambatan yang dihadapi lembaga pendidikan tinggi agama islam (PTAIS) dapat disimpulkan, bahwa pendidikan tinggi agama Islam swasta (PTAIS) Provinsi Bali masih menemui berbagai hambatan dan kendala dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta (PTAIS) di Provinsi Bali antara lain pada kualitas, potensi, sistem, etos kerja, dana, sarana, dan prasarana, atau persoalan yang berkaitan dengan perannya dalam membangun SDM yang merupakan indikator menentukan standar kualitas PTAIS menjadi probelamatika dan penghambat utama dalam meningkatkan mutu pendidikan Di PTAIS Provinsi Bali dan hal ini belum bisa di atas secara optimal.

B. Implikasi

Implikasi dalam efektifitas penerapan strategik peningkatan mutu lembaga perguruan tinggi agama Islam swasta (PTAIS) Provinsi Bali, dapat diketahui dari simpulan hasil penelitian, maka sebagai konsekwensi dari simpulan di atas penulis memberikan beberapa implikasi sebagai berikut.

1. Strategi Perencanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.

   Bahwa dengan adanya srategi perencanaan yang telah ditetapkan berupa Renstra dan Renja yang belum dijadikan pedoman dan arahan dalam menyusun kebijakan, program dan kegiatan STAIS Provinsi Bali sesuai dengan visi misi dan tujuan lembaga dikarenakan

pihak-pihak yang terkait pada lembaga PTAIS Provinsi Bali belum memahami dan menghayati tentang isi dan tujuan Renstra sehingga dan kurangnya koordinasi antara pimpinan lembaga dengan pimpinan fakultas dan program studi, sehingga implikasinya program yang direncanakan kurang berjalan baik yang akan berimplikasi kepada kurang bermutunya lembaga PTAIS Provinsi Bali

2. Strategi Pengorganisasian Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.

   Kurang optimalnya organisasi sesuai dengan struktur, fungsi, tugas dan tanggung jawab masing-masing setiap unit kerja disebabkan karena lemahnya koordinasi dan komunikasi antar pimpinan lembaga dengan unit organisasi, sehingga implikasinya unit-unit organisasi di Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali dalam menjalankan tugasnya berjalan sendiri-sendiri sehingga akan berimplikasi kepada kurangnya kesatuan dan persaruan dalam mencapai visi mis dan tujuan lembaga.

3. Strategi Pelaksanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta.

   Dengan belum optimalnya pelaksanaan dalam peningkatan mutu lembaga di Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang meliputi bidang pendidikan/ pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat yang belum berjalan sinergis di karenakan kurang kompetensi dan profesionalisme dosen, juga belum

optimalnya pelayanan administrasi terhadap mahasiswa di karenakan kurang profesionalnya SDM yang dimiliki maka implikasinya pelakasanaan peningkatan mutu lembaga Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) akan terhambat.

4. Strategi Evaluasi Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

   Bahwa dengan belum dimanfaatkannya secara optimal hasil evaluasi sebagai bahan untuk perbaikan dan peningkatan mutu, perencanaan dan pengembangan program, persiapan evaluasi eksternal (akreditasi), dan penjaminan mutu internal dikarenakan kurang optimalnya pimpinan lembaga dalam pemanfaatan hasil evaluasi sehingga akan berimplikasi kepada kurang bermutunya hasil pendidikan dan kurang bermutunya lemabaga Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) di Provinsi Bali.

5. Faktor penghambat yang dihadapi Lembaga Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam srategi peningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali

   Bahwa dengan problematika sarana yang terbatas, input mahasiswa yang kecil, jumlah biaya yang tidak memadai, maka berimplikasi pada problematika proses akademik dalam meningkatkan mutu Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) di Provinsi Bali.

C. Rekomendasi

Bertolak dari simpulan dan implikasi efektifitas penerapan strategik peningkatan mutu lembaga perguruan tinggi agama Islam swasta (PTAIS) Provinsi Bali, maka direkomendasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk pimpinan Rektoriat, fakultas dan program studi Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta Provinsi Bali, upayakan perencanaan yang telah ditetapkan berupa Renstra dan Renja PTAIS agar dijadikan pedoman dan arahan dalam menyusun kebijakan, program dan kegiatan STAIS Provinsi Bali sesuai dengan visi misi dan tujuan lembaga dengan mengacu kepada undang-undang dan peraturan yang berlaku.
2. Untuk Pimpinan Lembaga, Fakultas dan Program Studi, upayakan untuk mengoptimalkan organisasi sesuai dengan struktur, fungsi, tugas dan tanggung jawab masing-masing setiap unit kerja, maksimalkan koordinasi dan komunikasi antar pimpinan lembaga dengan unit organisasi sehingga organisasi dapat berjalan baik sesuai dengan tugas, fungsi dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai visi, misi dan tujuan lembaga yang telah ditetapkan.
3. Untuk Pimpinan Lembaga, Fakultas dan Program Studi Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali agar pelaksanaan dalam meningkatkan mutu lembaga Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali lebih di optimal lagi sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan visi, misi dan tujuan lembaga

sehingga pelakasanaan peningkatan mutu lembaga Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) akan berjalan.

4. Untuk Pimpinan Lembaga, Fakultas dan Program Studi Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) Provinsi Bali agar hasil evaluasi dapat dimanfaatkan secara optimal sebagai bahan untuk perbaikan dan peningkatan mutu lembaga, perencanaan dan pengembangan program, sehingga hasil evaluasi dapat bermanfaat untuk meningkatan mutu Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) di Provinsi Bali.
5. Untuk Pimpinan Lembaga, Fakultas dan Program Studi Pendidikan Tinggi Agama Islam (PTAIS) agar diupayakan secara bersama-sama untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi.

DAFTAR PUSTAKA

Acheson,Keith A.,& Gall, Meredith Damien.(1992). *Techniques in the clinical supervision of teachers*: preservice and inservice applications. (3rd ed.). New York: Longman.

Adam, I. Indrawijaya. (1989). *Perubahan Dan Pengembangan Organisasi.* Bandung: Sinar Baru

Alfonso. (1981). *Instructional Supervision A Behaviour System*. Boston Allyn and Bacon.

Arikunto, Suharsimi. (2007). *Manajemen penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.

Azra, Azyumardi. (2000). *Pendidkan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*. Jakarta: Logos.

Barnet, Jonathan (1992). *An Introduction to Urban Design.* Harper and Row Publishers, New York.

Bartky, John A. (1956). *Administration as Education Leadership.* California: Stanford. University Press.

Bogdan. R. C. dan Biklen. S.K.(1990). *Qualitative Research For Education: An. Introduction to Theory And Methods.* Penerjemah Munandir. Jakarta: Universitas Terbuka

Boyd, Ronald T. C. (2002). *Improving Teacher Evaluations; Practical Assessment, Research& Evaluation*". ERIC Digest.

Brian J. Cook (1996). *Bureaucracy and self-government: reconsidering the role of public administration in American politics*. JHU Press. ISBN 978-0-8018-5410-1

Bungin, Burhan,(2010). *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosia lainnya.* Jakarta: Kencana Prenama Media Group.

Burnham, John West, (1997). *Managing Quality in School (Effective Strategies for Quality-Based School Improvement).* London: Prentice Hall

Casletter. (1996). *The Human Recource Function in Educational Administration*. New York : Englewood-Cliffs, NJ Merrill.

Choliq, Abdul. (2011). *Pengantar Manajemen*. Semarang: Rafi Sarana Perkasa.

Cohn, Elchanan. (1979). *The Economic of Education Revised Edition.* Cambridge: Ballinger Publishing Company

Coombs, P. (1985). *The World Crisis in Education,* New York: Oxford University Press.

Danim. (2007). *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.

_____. (2007). *Intisari Manajemen Pemasaran*. Bandung : Media Iptek.

Depdiknas. (2002). *Petunjuk Pelaksanaan Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: CV. Eka Jaya.

Engkoswara. (1999). *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta : PPLPTK Ditjen Dikti Depdikbud.

_________. (1987). *Dasar-dasar Metodologi Pengajaran*. Jakarta: Bina Aksara.

________. (2001). *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah.* Bandung: Yayasan Amal Keluarga.

Fattah, Nanang ((2007*), Landasan Manajemen Pendidikan,* Bandung: Remeja Rosdakarya,

Flippo. (1992). *Manajemen Personalia Jilid I (Terjemah Mas'ud)*. Jakarta: Erlangga.

Frensidy, Budi. 2007. *Menghitung Risk-Adjusted Return.* Tabloid Minggu Bisnis Indonesia 2 September 2007.

Gaspersz, Vincent. (2001). *Total Quality Management (TQM),* Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1995). *Organisasi, alih bahasa Nunuk Adiarni, edisi Kedelapan*. Jakarta: Binarupa Aksara

Guba. (1992). *Naturalistic Inquiry*. California-USA: Sage Publishing Inc.

Handoko. (1998). *Pedoman Administrasi Sekolah*. Bandung: Rosdakarya.

Hansen and Mowen, (1999). *Akuntansi Manajemen,* dialihbasakan oleh Ancella A, Hermawan, Jakarta : Erlangga,

Hardjosoedarmo, Soewarso. (1997). *Dasar -Dasar Total Quality Management.* Yogyakarta: BPFE.

Herawan. (2005). *Metode Research*. Bandung : Tarsito.

_______. (2009). *Implementasi Manajemen Mutu Terpadu di Sekolah*. Bandung: Rizki Press.

Hoyt, Robert E., Powell, Lawrence S., dan David W. Sommer. (2007). *Computing Value At Risk: A Simulation Assignment*

to Illustrate The Value of ERM .Risk Management and Insurance Review, Vol. 10, No.2, pp 299-307.

Hunger J. David dan Wheelen, Thomas L.(1996). *Strategic Management and Business Policy. (Fifth Edition).* New York: Addison Wesley Publishing Company.

________.(2006). *Strategic Management and Business Policy: Concepts & Cases. 10th.* Ed. New York: Cold Spring Harbor.

Husaini, Usman. (2008). *Manajeman Teori, Praktek dan Riset Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara

Indrafachrudi, (1994). Soekarto, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, Jakarta : Ghalia Indonesia,

Juran. Joseph M. (1993). *Quality Planning and Analysis.* Third edition. New York: McGraw-Hill.

Juran, Juran. Joseph M. and Frank M. Gyrna, (1980). *Quality Planning and Analisys*, 2 nd ed, New York: Mc. Graw Hill,

Kadarman, AM.(1996). *Pengantar Ilmu Manajemen.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Kleis, L., Chwelos, P. dan Ramirez, R.V. (1997), *Information Technology and Intangible Output: The Impact of IT Investment on Innovation Productivity*, Information Systems Research.

Koontz H. O.Donnel, C. (1982). *Essencial of Management.* New Delhi:Tale Mc Grand Hill Publishing Company.

Kotter, J.P. (1997). *Leading Change*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Krajewski, Lee J. and Ritzman Larry P. (1999). *Operation Management Strategy and Analysis*. Fifth Edition . USA : Addison –Wesley Publishing Company.

Kubr, M. (1986). *Pendidikan Ke Arah Budaya Produktivitas Tinggi*. Prisma. Edisi Nopember 1086. Jakarta: LP3ES.

Lincoln. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks. CA : Sage.

______. (1994). *Naturalistik Inquiry*. California-USA : Sage Publication Inc.

Madlock,P,E (2008). *Employee Satisfaction The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction.* Journal of Business Communication. http://jlo.sagepup.com/cgilcontent/refs/4511161. Diakses 5Maret 2015.

Makmun, S, Abin. (2000). P*sikologi Kependidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya

Miles, B.B., dan A.M. Huberman. (1992). *Analisa Data Kualitatif,* UI Press Jakarta

Moedjiarto, (1993). *karakteristik sekolah unggul*: Jakarta:Duta Graha Pustaka,

Moleong J. Lexy. (1998). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

_______ (2005) *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosda Karya.

Mudyahardjo, R. (2006). *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Muhaimin, (2005). *Pengembangan Kurikulum PAI Islam di Sekolah, Madarasah, dan Perguruan Tinggi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada

Muhmidayeli. (2005). *Filsafat Pendidikan Islam.* Pekanbaru: LSFK2P.

Muhajir. (1990). *Ilmu Pendidikan dan Perubahan Sosial: Suatu Teori Pendidikan*. Yogyakarta : R. Sarasih.

Mukti Ali, dan Hasan, M. Ali. (2003). *Kapita Selekta Pendidikan Islam.* Jakarta: Pedoman Ilmu,

Mulyasa. E, (2002). *Kurikulum Berbasasis Kompetensi (Konsep, Kerakteris tik, Implementasi).* Bandung: Remaja Rosdakarya,

__________ (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

__________. (2007). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyasana, D. (2001) *Manajemen Strtatejik dalam Sistem Pendidikan* Bandung: PPs UNINUS.

____________. (2001) *Manajemen Strtatejik dalam Sistem Pendidikan* Bandung: PPs UNINUS.

____________. (2011) *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing.* Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Nasution. (1996). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif.* Bandung : Tarsito.

Nasution. (2006). *Berbagai Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar.* Jakarta: Bumi Aksara.

Nawawi. H. (2005). *Administrasi Pendidikan.* Jakarta : Gunung Agung.

______. (2005). *Ilmu Administrasi*. Jakarta : CV. Haji Masagung.

______ (2000). *Manajemen Strategik. Organisasi Non Profit Bidang Bidang* Pemerintahan. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Nurhadi, Muljani A. (1983). *Sejarah Perpustakaan dan Perkembangannya di Indonesia*. Yogyakarta : Andi Offset.

Permadi, D. (2000). *Kepemimpinan Mandiri (Profesional Kepala Sekolah). Kiat Pemimpin yang Membangun Partisipasi*. Bandung: Sarana Panca Karya.

Permadi dan Arifin. (2007). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa

Pidarta. (1996) *Manajemen Pendidikan Indonesia.* Jakarta: PT Rineka Cipta.

_____. (1988). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Bina Aksara.

Purwanto, Ngalim (1988). *Psikologi Pendidikan,* Penerbit Remadja (RK) Karya CV. Bandung.

Robin, S.P. (1984). *Management: Concepts and Practices*. Engleword Cliffs. Prentice-Hall.

Rusyan, Tabrani, (1992), *Profesionalisme Tenaga Kependidikan,* Bandung: Yayasan Karya Sarjana Mandiri.

Sallis, Edward. (2006). *Total Quality Management in Education*. London : Biddies Ltd. Gulford And King’ Slynn.

____, Edward. (2011). *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan.* Jogjakarta: Ircisod.

Sanusi, A. (2001) *Manajemn Informasi Sistem Pendidikan*. Bandung: PPs Universitas Islam Nusantara.

________. (2001) *Pendidikan Alternatif: Menyentuh atas Dasar Persoalan Pendidikan Kemasyarakatan*. Bandung: Gravindo Media Pratama.

________. (2001) *Sari Kuliah dan Diskusi Kelas, Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Bandung: PPs Universitas Islam Nusantara.

________. (2009). *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Efektif.* Bandung: Prospect.

Satori. (1980). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: IKIP.

Sergiovani, J. T. R. (1987). *Supervision Human Perspective*. New York : Mc. Graw Hiil Book Company.

Silalahi, Ulber. (2010). *Metode Penelitian Sosial.* Jakarta: Refika Aditama

Siswanto, B.S. (1992). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sitorus. (1998). *Penelitian Kualitatif Suatu Perkenalan*. Diterbitkan oleh Kel. Dokumentasi Ilmu Sosial.

Slamet, Margono. (1999). *Pembelajaran Bermutu, Peningkatan Mutu Proses Pemebelajaran dengan Pendekatan Manajemen Mutu Terpadu.* Jakarta: Head Project-Depdikbud.

Smith. (1994). *Learning How to Learn*. Chicago: Follet.

Soetopo dan Soemanto, (1982). Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan. Surabaya: Usaha Nasional.

Stoner, James A.F. (2006). *Management*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, Inc

Sudjana, Nana. (2001). *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru

______ (2000). *Dasar-dasar Belajar Mengajar*. Bandung: Tarsito.

Sudradjat, H. (2004). *Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK)* Bandung: Cekas Grafika.

Sukmadinata, N.Sy. (1999) *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktek.* Bandung: Remaja Rosda Karya.

______. (2001). *Manajemen Mutu Pendidikan.* Bandung: PPs UNINUS.

______. 2005, *Metode Penelitian Pendidikan*, Badung : Remaja

Supriadi. (1996). *Menyangkut Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicipta Karya Nusa.

Sutisna. (1989). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.

______. (1993). *Pendidikan dan Pembangunan*. Bandung: Ganaco.

______. (2000). *Total Quality Management in Higher Education*. Bandung: DAS-IDS Management Conculting.

Syafaruddin (2002). *Manajemen lembaga pendidikan Islam.* Ciputat. Penerbit Ciputat press

Syarbaini, Syahrial. (2009). *Pendidikan Pancasila Di Perguruan Tinggi. Bogor*: Ghalia Indonesia.

Tabrani. (1996). *Manajemen Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.

Terry, R. George, (1981). *Azas-azas Manajemen (Terjemahan).* Bandung, Alumni

______________ (2005). *Dasar-Dasar Manajemen.* Jakarta: PT, Bumi Aksara

Tilaar. A.R.(2002). *Membenahi Pendidikan Nasional.* Jakarta : Rineka Cipta

Tilaar. H.R. (1998). *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional*. Jakarta : Indonesia Tera.

Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. (1998). *Total Quality Management (TQM),* Yogyakarta: Andi Offset.

Triatna, Cepi. dan Aan, Komariah (2006). *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif.* Jakarta: Balai Pustaka

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung : CV. Nuansa Aulia.

Undang-undang RI Nomor 9 Tahun 2009, *Tentang Badan Hukum Pendidika.*

_______________ Nomor 20 tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*

Usman, Husaini. 2008. *Manajeman Teori, Praktek dan Riset Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara

Undang-Undang Nomor 22 tahun 1961 *tentang Perguruan Tinggi,*

Wibisono, Dermawan. (2006). *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Perusahaan*. Jakarta : Erlangga.

Wiles J. Bondi. (2007). *Supervision a Guide to Practice*. Second Edition. London. P.C.

William H. Newman & Yavitz, Boris (1982*),* *Strategy in Action*, New York : Free Press,

Wilkinson, J. W. (1992). *Accounting and Information Systems.* John Wiley & Sons, Inc.

Winarno, Surakhmad. (2000). *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Metoda Teknik*. Bandung : Tarsit

Yusanto, Ismail, Muhammad. (2003), *Mengagas Bisnis Islam,* Jakarta: Gema Insani Perss,

الإدارة العالية لجمعية
N
U
نهضة العلماء
١٣٤٤
1926

KISI-KISI PENELITIAN

STRATEGI PENINGKATAN MUTU LEMBAGA PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM SWASTA (PTAIS) DI PROVINSI BALI

(Studi Deskriptif Pada STIT Jembrana STAI Istiqlal Buleleng dan STAI Denpasar)

No	Pertanyaan	Indikator	Teknik Pengumpulan Data	Responden
1	Apa perencanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali	a. Program perencanaan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta b. Sifat kebijakan dalam perencanaan untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta c. Perumusan perencanaan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta d. Tujuan perencanaan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta e. Manfaat perencanaan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta f. Relevansi perencanaan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta	- Wawancara - Observasi - Dokumentasi - Situasional (pengamatan) - Catatan lapangan	- Ketua PTAIS - Pembantu Ketua - Mahasiswa - Masyarakat
2	Apa pengorganisasian Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga	a. Program pengorganisasian dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta	- Wawancara - Observasi - Dokumentasi	- Ketua PTAIS - Pembantu Ketua

No	Pertanyaan	Indikator	Teknik Pengumpulan Data	Responden
	pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali	b. Struktur organisasi c. Tupoksi d. Mekanisme kerja e. System kerja	- Situasional (pengamatan) - Catatan lapangan	- Mahasiswa - Masyarakat
3	Apa strategi pelaksanaan Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali	a. Langkah-langkah peningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta b. Bentuk peningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta c. Model strategi dalam pelaksanaan meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta. d. Tujuan strategi pelaksanaan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta e. Teknik strategi program dalam pelaksanaan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta	- Wawancara - Observasi - Dokumentasi - Situasional (pengamatan) - Catatan lapangan	- Ketua PTAIS - Pembantu Ketua - Mahasiswa - Masyarakat
4	Apa strategi evaluasi Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali	a. Teknik Evaluasi b. Komponen Evluasi c. Teknik Analisis d. Tindak lanjut hasil evaluasi	- Wawancara - Observasi - Dokumentasi - Situasional (pengamatan) - Catatan lapangan	- Ketua PTAIS - Pembantu Ketua - Mahasiswa - Masyarakat
5	Apa saja faktor pendukung dan	1. Kecenderungan	- Wawancara	- Ketua PTAIS

No	Pertanyaan	Indikator	Teknik Pengumpulan Data	Responden
	penghambat yang dihadapi Lembaga Pendidikan Tinggi Islam (PTAIS) dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi agama Islam swasta di Provinsi Bali	a. Dosen b. Tenaga Kependidikan c. sumber daya PT d. Kebijkan PT 2. Penghambat a. Kompetensi dosen b. Kompetensi tenaga kependidikan c. Ketersediaan TIK d. Dukungan masyarakat.	- Observasi - Dokumentasi - Situasional (pengamatan) - Catatan lapangan	- Pembantu Ketua - Mahasiswa - Masyarakat